

جامعة مـؤتـة

كلية الدراسـات العليا

تطبيق مبادئ حوكمة الجامعات وأثره على الإلتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية الحكومية في جنوب الأردن : دراسة ميدانيه

إعداد الطالب

حـاكم عبدالرحمن ذيـاب الطراونـة

إشراف

الأستـاذ الدكتور علـي محمد العضايلـة

رسالة مقدمة إلى كلية الدراسات العليا

إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير

في الادارة العامة قسم الادارة العامة

جامعة مؤتة ، 2016

الآراء الواردة في الرسالة الجامعية

لا تعبر بالضرورة عن وجهة نظر جامعة مؤتة

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة مؤتة
كلية الدراسات العليا

MUTAH UNIVERSITY
College of Graduate Studies

نموذج رقم (14)

قرار إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من حاكم عبدالرحمن الطراونه الموسومة بـ:

تطبيق مبادئ حوكمة الجامعات وأثره على الالتزام التنظيمي لدى اعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الاردنية الحكومية في جنوب الاردن :دراسة ميدانية

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة عامة.

القسم: الإدارة العامة.

	التوقيع	التاريخ	
أ.د.علي محمد العضايلة		2016/7/20	مشرفاً ورئيسا
د.غازي ابو قاعود		2016/7/20	عضواً
د.فاطمة علي الربابعة		2016/7/20	عضواً
د.عبدالمعطي محمد عساف		2016/7/20	عضواً



عميد الدراسات العليا
د. محمد المحاسنة

مؤته – الكرك – الاردن
الرمز البريدي :61710
تلفون :99-03/2372380
فرعي 5330-5328
فاكس 03/2 375694
البريد الالكتروني
الصفحة الالكترونية

MUTAH-KARAK-JORDAN
Postal Code: 61710
TEL :03/2372380-99
Ext. 5328-5330
FAX:03/ 2375694
e-mail: dgs@mutah.edu.jo sedgs@mutah.edu.jo
http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm

إهداء

إلى من جرع الكأس فارغاً ليسقيني قطرة حبْ ،إلى من كلّت أنامله ليقدم لنا لحظة سعاده ، الى من حصد الأشواك عن دربي لُيمهد لي طريق العلم ، إلى القلب الكبير والدي الحبيب .

إلى من أرضعتني الحب والحنان ، إلى رمز الحب وبلسم الشِفاء ، إلى القلب الناصع بالبياض إلى الحنونة الغالية إلى من تعلمت منها الإباء إلى من صبرت والدتي الحبيبه .

إلى القلب الطاهر الرقيق والنفس البريئة إلى ريحانة حياتي وقسيمة مشاعري زوجتي الغالية لانا الطراونه .

إلى من هم اقرب من روحي إليّ ، إلى من شاركني حضن امي ومنهم أستمد عزي وإصراري إلى أخواني وأخواتي.

إلى من هو اقرب من روحي ، إلى نبض قلبي وقرة عيني أخي الأستاذ الدكتور سلطان الطراونه.

إلى من أعطى من عمره فأجزل .... وعمل فأجاد ....وعلم فأفاد ....وغرس فأحسن وصادق فأخلص وكان الحصاد أجيالاً ستذكُره بكل خير وستظل فواحة العبير ما دام في الأبدان أرواحٌ تسير إلى أُستاذي الدكتور علي محمد العضايله.

ربما تتداخل الحروف والكلمات وربما يعجز اللسان عن التعبير، ولكن القلب يكون دائماً الأصدق إلى من تواجدت بجانبي رغم المسافات، إلى من نذرت عمرها في أداء رسالة ، صنعتها من أوراق الصبر على سراج الأمل بلا كلل أو ملل ، إلى خالتي الغالية دنعه الطراونه (أم عاطف).

حاكم عبدالرحمن الطراونه

الشكر والتقدير

الحمُد للهِ حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه، مِلء السموات ومِلء الأرضْ، وملء ما شئت من شيء ، أهل الثناء والمجد، أحقُ ما قال العبد، وكُلنا لك عبدْ، أشكرك ربي على نِعمكَ التي لا تُعد، وآلائك التي لا تُحد، أحُمدكَ ربي وأشكرك على أن يسّرت لي إتمام هذا العمل على هذا الوجه.

ثم أتوجه بالشكر إلى من رعاني طالباً في برنامج الماجستير، أُستاذي ومشرفي الفاضْل الأستاذ الدكتور: علي محمد العضايلة، الذي له الفضْل- بعد الله تعالى- على هذا العمل مذ كان الموضوع عنواناً وفكرة إلى أن صار رسالة وبحثا. فله مني الشكر كُله والتقدير والعرفان.

وأتوجه بالشكر الجزيل إلى جميع أساتذتي الفُضلاء في قسم الإدارة العامة بكلية إدارة الأعمال بجامعة مؤتة الذين لم يألوا جهداً في توجيهي وإمدادي بما أحتجب إليه من كتب من مكتباتهم العامرة. وأتقدم بشكريَ الجزيل في هذا اليوم إلى أساتذتي الموقرين في لجنة المناقشة رئاسةً وأعضاء لتفضلهم علي بقبول مناقشة هذه الرسالة، فهم أهلاً لسدِ خَللها وتقويم مُعوجّها وتهذيب نتوآتها والإبانةِ عن مواطن القصور فيها، سائلاً الله الكريم أن يثيبهم عني خيرا.

والشكر موصولٌ إلى معلمي في الصغر الأستاذ ذياب هويشل الطراونه فمن علمني حرفا كنت له عبدا جزاك الله الخير أستاذي .

وأشكر كلَ من ساعدني وأعانني على إنجازِ هذا العمل، فلهم في النفسِ منزلةٌ وإن لم يُسعفَني المقامُ لذكرهِم، فهم أهلاً للفضل والخير.

حاكم عبدالرحمن ذياب الطراونه

قائمة المحتويات

المحتوى	الصفحة
الإهداء	أ
الشكر والتقدير	ب
فهرس المحتويات	ج
قائمة الجداول	هـ
قائمة الاشكال	ح
قائمة الملاحق	ط
الملخص باللغة العربية	ي
الملخص باللغة الانجليزية	ك
الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها	**1**
1.1 المقدمة	1
2.1 مشكلة الدراسة	2
3.1 أهمية الدراسة	3
4.1 حدود الدراسة	3
5.1 أهداف الدراسة	4
6.1 اسئلة الدراسة	4
7.1 تعريف مصطلحات الدراسة	6
1 .8 أنموذج الدراسة	8
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	**9**
1.2 الإطار النظري	9
2.2 الدراسات السابقة	27
الفصل الثالث: المنهجية والتصميم	**36**
1.3منهجية الدراسة	36
2.3 مجتمع وعينة الدراسة	36

3.3 أداة الدراسة 38
4.3 صدق الاداة 39
5.3 ثبات اداة الدراسة 40
6.3 المعالجة الإحصائية 40
الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات 42
1.4 النتائج 42
2.4 اختبار الفرضيات 49
3.4 مناقشة النتائج 60
4.4 التوصيات 64
المراجع 66
الملاحق 73

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	وصف لتوزيع الاستبانات حسب الجامعة والمسترجع منها	37
2	وصف خصائص لعينة الدراسة الصالحة للتحليل	37
3	قيمة معامل الثبات للإتساق الداخلي للأداة ككل وكل بُعد من أبعاد الدراسة.	40
4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات المبحوثين على مبادئ الحوكمة.	42
5	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد العينة على فقرات المشاركة.	43
6	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد العينة على فقرات الشفافية.	44
7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد العينة على فقرات المساواة.	45
8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد العينة على فقرات المساءلة والمحاسبية.	46
9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد العينة على فقرات رشادة اتخاذ القرار.	47
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد العينة على فقرات الالتزام العاطفي.	48
11	اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الإلتواء.	49
12	نتائج تحليل التباين للإنحدار(**Analysis Of variance**) للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار.	50
13	نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لإختبار أثر مبادئ الحوكمة في الالتزام	51

التنظيمي.
14 نتائج تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي ." **Stepwise Multiple Regression**" 52
15 نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار اثر تطبيق المشاركة من مبادئ حوكمة الجامعات الأردنية الحكومية في جنوب الأردن في مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية فيها 53
16 نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار اثر تطبيق الشفافية من مبادئ حوكمة الجامعات الأردنية الحكومية في جنوب الأردن في مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية فيها 54
17 نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار اثر تطبيق المساواة من مبادئ حوكمة الجامعات الأردنية الحكومية في جنوب الأردن في مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية فيها 54
18 نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار اثر تطبيق المساءلة والمحاسبية من مبادئ حوكمة الجامعات الأردنية الحكومية في جنوب الأردن في مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية فيها 55
19 نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار اثر تطبيق رشادة عملية اتخاذ القرار من مبادئ حوكمة الجامعات الأردنية الحكومية في جنوب الأردن في مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية فيها 56
20 نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين تصورات المبحوثين للالتزام التنظيمي تبعاً للجنس. 57
21 نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين تصورات المبحوثين للالتزام التنظيمي تبعاً للتخصص. 57
22 نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين تصورات المبحوثين للالتزام التنظيمي تبعاً للرتبة الأكاديمية. 58
23 اختبار شافيه للمقارنات البعدية لإتجاه الفروق في تصورات المبحوثين 59

للإلتزام التنظيمي تبعاً لمتغير الرتبة.

24 نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين تصورات المبحوثين للإلتزام التنظيمي تبعاً للخبرة. 59

25 اختبار شافيه للمقارنات البعدية لإتجاه الفروق في تصورات المبحوثين للإلتزام التنظيمي تبعاً لمتغير الخبرة. 60

قائمة الاشكال

رقم	شكل	الصفحة
1	انموذج الدراسة	8

قائمة الملاحق

رمز الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
أ	أداة الدراسة بصورتها النهائية	74
ب	قائمة بأسماء المحكمين	80

الملخص

تطبيق مبادئ حوكمة الجامعات وأثره على الالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية الحكومية في جنوب الأردن: دراسة ميدانية

حاكم عبدالرحمن الطراونة

جامعة مؤتة ، 2016

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مبادئ حوكمة الجامعات على الالتزام التنظيمي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الحكومية الأردنية في جنوب الأردن والبالغ عددهم (1165) عضو هيئة تدريس بحسب إحصائيات شؤون العاملين في هذه الجامعات لعام 2016 يمثل عدد مجتمع الدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة تناسب غرض الدراسة ، حيث تم أخذ عينة عشوائية طبقية بنسبة (20%) من مجتمع الدراسة ، تم توزيع ما مجموعه (235) استبانه على الجامعات الثلاث ،حيث أُسترجع منها (217) استبانه بنسبة إسترجاع بلغت(92%)، وقد تم إستبعاد(12) استبانه لعدم صلاحيتها للتحليل، وبذلك خضعت للتحليل (205) استبانه تشكل ما نسبته (94%) من الاستبانات المُسترجعة .

تم إستخدام الرزمة الإحصائية (spss.16.1) ، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها :

1 . أن مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية في جنوب الأردن من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية قد جاءت بدرجة متوسطة.
2. إن مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية الحكومية في جنوب الأردن من وجهة نظرهم جاء بدرجة مرتفعة.
3. وجود أثر لتطبيق مبادئ الحوكمة في تحقيق الإلتزام التنظيمي في الجامعات الأردنية الحكومية في جنوب الأردن من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها

وقد أوصت الدراسة بالمحافظة على تطبيق مبادئ حوكمة الجامعات وتعزيز مشاركة العاملين وتشجيع روح المبادرة والتجديد والتفكير الإبداعي .

Abstract

practice of governance principles and its impact on organization commitment among educational staff members at public Jordanianal universities in the south : Applued study

Hakem Abdel-Rahman AL-Tarawneh

Mutah University, 2016

This study aimed to recognize the impact of application of governance principles from educational staff members' point of view at public Jordanian universities in the south , who are about 1165 members according to statistics at these universities in 2016 , which represents the study population . To achieve the study aims , a questionnaire about the study objective has been developed, for which a random sample with a percentage of 20% has been obtained from the study population , then a total of (235) questionnaires have been divided on the 3 universities , of which (217) questionnaires have been returned back with a percentage of about (92%) , and a (12) questionnaires have been rejected due to its invalidity for analysis , and thus (205) questionnaires have been analyzed which represents a percentage of (94%) from returned back questionnaires . The statistic package (spss.16.1) has been used, and the study has concluded many results, the most important are :

1- The results indicated that the level of application of governance principles in public Jordanian universities from point of view of educational staff members was of moderate level .
2- The results showed that the level of systemic discipline among educational staff members at public Jordanian universities has achieved high level .
3- The results showed that there is an impact as a result of application of governance principles in achieving the systemic discipline at public universities from point of view of educational staff members there .

The study suggested to make an effort to promote governance principles and enhance the employees participation and encourage spirit of contribution ,refreshment, and creative thinking .

الفصل الاول

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة:

يمثل التعليم العالي أهم دعائم تطوير المجتمعات البشرية، وأدوات النهوض بها، وذلك لما يحتله من مكانة في تهيئة وإعداد الأُطر الفنية والعلمية المؤهلة لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، إضافة إلى دوره في صناعة المعرفة والعلم ونشرها، وإن إعتماد نُظم الجودة في التعليم الجامعي ، تُعد إستجابة لمتطلبات المجتمع، وتحفيز الإبداع، وإجراء البحوث العلمية لتحقيق التنمية المستدامة، خدمةً للمجتمع البشري.

تعيش الجامعات اليوم عصر التجديد والبحث عن الكفاءات نتيجة التطور السريع الذي يشهده العالم في القطاعات كافة سيما في قطاع التعليم العالي، حيث تواجه الجامعات تحديات وصعاباً تَفرِض عليها التخلي عن الأساليب التقليدية المستخدمة في السابق، والأخذ بالسياسات الإدارية والتعليمية الأكثر تطوراً ، والقائمة على المفاهيم والأساليب الحديثة (العريني، 2014).

تُعد حوكمة الجامعات من المفاهيم الحديثة التي حظيت بإهتمامات كبيرة في السنوات الأخيرة عبر استخدامها في تحقيق الجودة الشاملة، والتميُّز في الأداء الجامعي، وهو المصدر أو المرجعيّة التي يُستند إليها في حُكم الجامعة، حيث إن عملية النهوض بالتعليم الجامعي تتطلّب منظومة متكاملة للحوكمة تشمل جميع أطراف إتخاذ القرار في الجامعة، وتُعد مفتاح الوصول إلى تعليم عالٍ رفيع القيمة والمستوى والمضمون، ويقتضي النهوض بالوظيفة العلمية والتعليمية في أي جامعة تطوّر الحوكمة والأداء المؤسسي فيها بما يضمن الشفافية في العمل، والمساءلة عن الأداء والنتائج، والمشاركة المؤسسية لجميع الأطراف، وفق المرجعية التشريعية الناظمة للعمل، بحيث يسير القرار الأكاديمي حسب الأصول الأكاديمية بدءاً من مجلس القسم، ومجلس الكلية، ومجلس العمداء، ومجلس الجامعة، وانتهاءً بمجلس الأمناء (غرابة، 2010).

ليست الحوكمة مجرد أداة إدارية لضبط إدارة للجامعة، بل هي أوسع نطاقاً ، فهي منظومة متكاملة تتمثّل في مجموعة التشريعات التي تهدف لتحقيق جودة العمليات والمخرجات، وتطوير الإدارتين الأكاديمية والإداريّة وتميّزها،وذلك كمدخل أساسي لها. حيث إن الإلتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي للجامعة، بالنظر إلى أن الهيئة التدريسية تُعد العنصر الفاعل والرئيس في العملية التعليمية ومخرجات التعليم، ومن هنا تتضح العلاقة بين الإلتزام بتطبيق الحوكمة في الجامعات والالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية فيها. وعليه تحاول الدراسة الحالية ، دراسة مستوى تطبيق مبادئ حوكمة الجامعات وأثره على الالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية الحكومية في جنوب الاردن.

2.1 مشكلة الدراسة:

إن موضوع حوكمة الجامعات ينطلق من إستخدام مفاهيم: الشفافية و النزاهة والمشاركة، والوضوح، وتطبيق، القوانين والأنظمة والتعليمات، والمساءلة لتطوير المجتمعات، وبنائها، وإحداث تغيرات إيجابيه في الدول التي أسست هذه الجامعات، وإعداد أجيال قادرة على مسايرة الانفجار المعرفي والتقني) ،وتلبية إحتياجات مجتمعاتها بما يواكب العصر.

ونظراً لغياب هذا المفهوم وندرة الدراسات في العديد من الجامعات العربية فضلاً عن إنعدام تطبيقه بشكل كامل، ونظراً لقصور بعض الجامعات الأردنية الحكومية في تطبيق هذا المفهوم بشكل كامل (يعقوب ، 2012)

ونظرا لقلة الدراسات التي تناولت اثر مبادئ حوكمة الجامعات على الالتزام التنظيمي ،وان تطبيق مبادئ حوكمة الجامعات يمثّل مدخلاً للحد من ضعف الالتزام التنظيمي في الجامعات الحكومية الأردنية ، فإن مشكلة الدراسة تتحدّد في التعرُّف على مستوى تطبيق مبادئ حوكمة الجامعات الأردنية الحكومية في جنوب الأردن خاصة"

(جامعة مؤتة و جامعة الحسين بن طلال و جامعة الطفيلة التقنية) وأثره في الالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية فيها.

3.1 أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة من الآتي:

1- تعد هذه الدراسة من الدراسات الأولى التي تناولت أثر تطبيق مبادئ حوكمة الجامعات الأردنية الحكومية في جنوب الأردن على الالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية فيها. (بحسب علم الباحث).

2- كما تبرز أهمية هذه الدراسة من كونها تُعد إضافة جيدة للمكتبة العربية والأردنية في مجال حوكمة الجامعات والمؤشرات الدالة عليها.

3- ويؤمل كذلك من هذه الدراسة أن تفيد نتائجها وتوصياتها القائمين على إدارة الجامعات الحكومية الأردنية في موضوعي: حوكمة الجامعات والالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية.

4- تنبع أهمية هذه الدراسة من اعتمادها على مصادر بيانات أولية من خلال إستبانة تم تطويرها خصيصاً لمعرفة اثر تطبيق مبادئ حوكمة الجامعات وأثرها على الالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الحكومية الأردنية في جنوب الأردن .

4.1 حدود الدراسة :

أ- الحدود البشرية : حيث اقتصرت الدراسة على أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الحكومية في جنوب الأردن (جامعة مؤتة و جامعة الطفيلة التقنية و جامعة الحسين بن طلال)

ب- الحدود الزمانية :حيث اقتصرت الدراسة على العام 2016 فقط .

ت- الحدود الجغرافية: التي قصدها الباحث في تحديد الجامعات الحكومية في جنوب الأردن (جامعة مؤتة و جامعة الطفيلة التقنية و جامعة الحسين بن طلال)

5.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تطبيق مبادئ حوكمة الجامعات الحكومية الأردنية في جنوب الأردن وأثره على الالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية فيها .

كما ترمي الى تحقيق الاهداف الفرعية التالية:

1- تقديم إطار نظري حول متغيري الدراسة: مبادئ حوكمة الجامعات والالتزام التنظيمي.

2-التعرف الى مستوى تطبيق مبادئ حوكمة الجامعات الأردنية الحكومية في جنوب الأردن من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها.

3-التعرف الى مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية الحكومية في جنوب الأردن من وجهة نظرهم.

4-التعرف على الفروق في تصورات أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية الحكومية نحو مستوى الالتزام التنظيمي لديهم وفقاً للمعلومات الشخصية والوظيفية : (الجنس والحالة الاجتماعية والعمر و الرتبة الأكاديمية و الخبرة العملية).

5-الخروج بنتائج علمية وتقديم توصيات علمية يستفيد منها متخذي القرار بهذه الجامعات .

6.1 أسئلة وفرضيات الدراسة:

اسئلة الدراسة :-

1- ما مستوى تطبيق مبادئ حوكمة الجامعات الأردنية الحكومية في جنوب الأردن من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية فيها؟.

2- ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية الحكومية في جنوب الأردن من وجهة نظرهم؟.

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق مبادئ حوكمة الجامعات الأردنية الحكومية في جنوب الأردن: (الشفافية و المشاركة و المساءلة والمحاسبية و المساواة ورشادة عملية اتخاذ القرار) في مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية فيها.

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الاولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق المشاركة من مبادئ حوكمة الجامعات الأردنية الحكومية في جنوب الأردن في مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية فيها.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الشفافية من مبادئ حوكمة الجامعات الأردنية الحكومية في جنوب الأردن في مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية فيها.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق المساواة من مبادئ حوكمة الجامعات الأردنية الحكومية في جنوب الأردن في مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية فيها.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق المساءلة والمحاسبية من مبادئ حوكمة الجامعات الأردنية الحكومية في جنوب الأردن في مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية فيها.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق رشادة عملية اتخاذ القرار من مبادئ حوكمة الجامعات الأردنية الحكومية في جنوب الأردن في مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية فيها.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الحكومية الأردنية في جنوب الأردن نحو مستوى الالتزام التنظيمي ، تُعزى لمتغيرات (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، الرتبة الأكاديمية، والخبرة العملية).

7.1 التعريفات المفاهيمية والاجرائية :

حوكمة الجامعات: وتُعرّف حوكمة الجامعات بأنها "مجموعة من القوانين والأنظمة والتعليمات التي تهدف إلى تحقيق الجودة الشاملة والتميّز في الأداء عن طريق اختيار الإستراتيجيات المناسبة والفعّالة لتحقيق غايات الجامعة وأهدافها الإستراتيجية"، وهي بذلك تعني النُظم التي تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثّر في الأداء، كما تشمل مقوّمات تقوية الجامعة على المدى البعيد وتحديد المسؤول والمسؤوليّة (خورشيد ويوسف، 2009).

أما إجرائياً: الدرجة التي يحصل عليها أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المبحوثة على الفقرات التي تقيس المتغير المستقل (حوكمة الجامعات) في أداة الدراسة.

الشفافية: ويقصد بها : الوضوح التام في التعاملات وإتاحة كافة المعلومات لجميع المعنيين بها (العريني، 2014).

أما اجرائياً: فهي الدرجة التي يحصل عليها أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المبحوثة على الفقرات التي تقيس المتغير المستقل (الشفافية) في أداة الدراسة .

المشاركة: إتاحة الفرصة للمواطنين أو الأفراد والجمعيات الأهلية للمشاركة في رسم السياسات واتخاذ القرارات، ووضع قواعد العمل في مختلف مجالات الحياة وبخاصة الأعمال الحكومية (الفرجات ، 2007)

أما إجرائياً: فهي الدرجة التي يحصل عليها أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المبحوثة على الفقرات التي تقيس المتغير المستقل (المشاركة) في أداة الدراسة.

المساءلة: تعني تمكين ذوي العلاقة من الأفراد داخل الجامعة وخارجها من مراقبة العمل دون أن يؤدي ذلك إلى تعطيل العمل أو الإساءة إلى الآخرين (خورشيد ويوسف، 2009).

أما اجرائياً: فهي الدرجة التي يحصل عليها أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المبحوثة على الفقرات التي تقيس المتغير المستقل (المساءلة) في أداة الدراسة.

المساواة: تعني الابتعاد عن التحيز والتمييز بين أعضاء الجامعة وكذلك بين الإدارات التنفيذية والقيادات والتعامل بمبدأ العدالة للجميع (العريني، 2014).

أما اجرائياً: فهي الدرجة التي يحصل عليها أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المبحوثة على الفقرات التي تقيس المتغير المستقل (المساواة) في أداة الدراسة.

رشادة عملية اتخاذ القرار : "عملية المفاضلة والتقييم الدقيق لمجموعة من البدائل في ظل ظروف وتوقعات معينة، واختيار أفضلها للوصول إلى حل مشكلة قائمة أو اتخاذ هدف محدد. بما يعني التكيف الفاعل للمنظمة مع بيئتها الداخلية والخارجية " (السعيد ، 2015)

أما اجرائياً: فهي الدرجة التي يحصل عليها أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المبحوثة على الفقرات التي تقيس المتغير المستقل (رشادة عملية اتخاذ القرار) في أداة الدراسة.

الالتزام التنظيمي: الشعور الايجابي المتولد لدى الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها والإخلاص لها، وتحقيق أهدافها مع شعوره المستمر بالإرتباط والإفتخار بالعمل فيها (حمادات، 2006).

أما إجرائيا:فهو الدرجة التي يحصل عليها أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المبحوثة على الفقرات التي تقيس المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) في أداة الدراسة.

الالتزام العاطفي : وهو يعبر عن قوة و رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل بمنظمة معينة التي تتوافق مع أهدافها و قيمها و يرغب في المشاركة لتحقيق تلك الأهداف (جرينبرج و بارون ، 2004)

أما إجرائيا:فهو الدرجة التي يحصل عليها أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المبحوثة على الفقرات التي تقيس المتغير التابع الالتزام التنظيمي(الالتزام العاطفي) في أداة الدراسة.

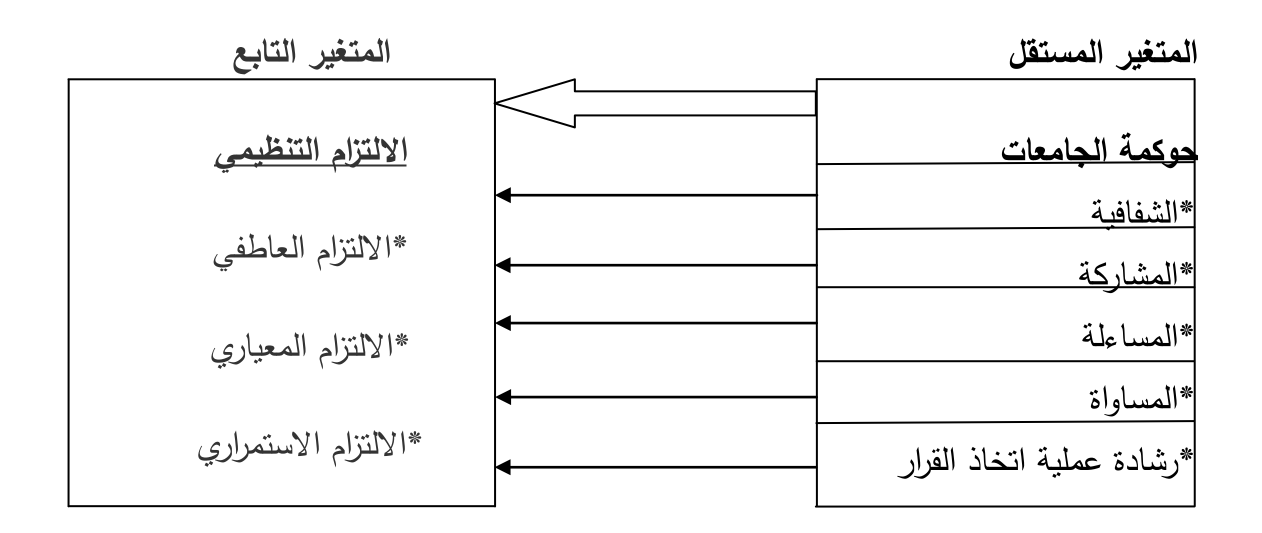
الالتزام الاستمراري : و هو نتيجة مقارنة الفرد للمساهمات التي يقدمها للمنظمة في مقابل ما يحصل عليه في عملية التبادل النفعي القائم بينهما ،و هناك من يشير إلى أن الالتزام الاستمرار هو حاجة الفرد للبقاء في المنظمة و إدراكه للتكاليف المترتبة على تركها (ريان ، 2000) .

أما اجرائياً : فهو الدرجة التي يحصل عليها أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المبحوثة على الفقرات التي تقيس المتغير التابع الالتزام التنظيمي(الالتزام الاستمراري) في أداة الدراسة.

الالتزام المعياري: فهو يشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين ، فالأشخاص الذين يقوى لديهم الالتزام المعياري يأخذون في حساباتهم إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقول الآخرون عنهم لو تركوا العمل بالمنظمة،أي أنه التزام أدبي حتى لو كان على حساب نفسه (حواس ، 2003)

أما اجرائياً : فهو الدرجة التي يحصل عليها أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المبحوثة على الفقرات التي تقيس المتغير التابع الالتزام التنظيمي(الالتزام المعياري) في أداة الدراسة.

8.1 أنموذج الدراسة:



شكل رقم (1)

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على دراسة (ناصر الدين ، 2012 و(2012، Tukuta)

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري:

فكرة الحوكمة:

تزايد استخدام هذا المصطلح (الحوكمة) بشكل واسع في المراحل الاخيرة من عقد التسعينيات وأصبح شائع الإستخدام من قبل خبراء الإدارة ، وبشكل خاص من قبل المنظمات الدولية كالبنك الدولي ومشروع الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) وغيرهما من المنظمات الدولية والاقليمية والمحلية.

إن تميز فكرة الحوكمة (Governance) وانعتاقها عن فكرة الحكومة (Government) يبدأ بالظهور عندما تتسم هذه الحكومة بانها مؤسسة أكثر انعزالاً عن المواطنين وأكثر التصاقاً وتعقيداً بالعمليات الإدارية (الكايد ،2003)

مفهوم الحوكمة:

تعتبر الحوكمة (Governance) من المفاهيم الحديثة التي حَظيت باهتمامات كبيرة في السنوات الأخيرة عبر إستخدامها في تحقيق الجودة والتميز في الأداء. حيث طُرح مفهوم الحوكمة تحت مسميات عربية مختلفة منها : أسلوب الحكم، الحاكمية، الحكم الراشد، إدارة شؤون الدولة والمجتمع وقد يرجع ذلك إلى حداثة المفهوم نسبياً حيث طُرح لأول مرة في نهاية الثمانينات من القرن الفائت، وذلك في تقرير البنك الدولي لعام 1989 حول التنمية الاقتصادية ومحاربة الفساد في إفريقيا إلا أن هذا التركيز على الأبعاد الاقتصادية للمفهوم لم يدم طويلاً، فعقب موجة التحول الديمقراطي التي إجتاحت أوروبا الشرقية، وأواخر الثمانينات بدأ التركيز على الأبعاد السياسية للمفهوم واستخدامه على نطاق واسع خلال حقبة التسعينات، ولاسيما في الولايات المتحدة الأمريكية وأوربا الغربية ، وقد ظهرت في هذا الإطار العديد من الإسهامات المختلفة التي من خلالها يستخلص بعدين للمفهوم : أولهما أن المفهوم يعبر عن العلاقة بين جهاز الدولة والحكم من ناحية، ومؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص من ناحية أخرى، كلٌ منهم في إدارة الدولة (عبيدي، 2014).

ومصطلح الحوكمة يعني "المصدر أو المرجعية التي يُستَند إليها في حكم المنظمة. وهي مجموعة من القوانين و النظُم و القرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتمُيز في الأداء عن طريق إختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف الشركة أو المؤسسة " (كافي، 2013).

وتُعني الحوكمة أيضاً النظام، أي وجود نُظم تحكم الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد و تحديد المسؤول والمسؤولية (حلاوه وطه، 2011).

كما تعرف الحوكمة على أنها "القدرة على التحكم والسيطرة على جميع العمليات الادارية بطريقة علمية رشيدة " (العريني، 2014).

ويعد مصطلح الحوكمة هو الترجمة المختصرة التي راجت للمصطلح GOVERNANCE، أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح، والتي اتفق عليها، فهي: " أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة ".

وقد تعددت التعريفات المقدمة لهذا المصطلح، بحيث يدل كل مصطلح عن وجهة النظر التي يتبناها مقدم هذا التعريف.

وتعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بأنها: " مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين " (Mok,2010)

وهناك من يعرفها بأنها: " مجموع "قواعد اللعبة" التي تستخدم لإدارة الشركة من الداخل، ولقيام مجلس الإدارة بالإشراف عليها لحماية المصالح والحقوق المالية للمساهمين وبمعنى أخر، فإن الحوكمة تعني النظام، أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسئول والمسئولية" (يوسف،2007)

وتعرف الحوكمة بانها: " مجموعة العلاقات والتفاعلات والاجراءات التي تتم في اطار الشراكة بين المؤسسات الحكومية من جانب ومؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص من جانب آخر من اجل إدارة شؤون الدولة والمجتمع" (الدسوقي ، 2001)

وعرف السعدني الحوكمة على " أنها التعامل مع المشاكل الناشئة عن الفصل بين الملكية والسيطرة ، وبمعنى أوسع ، هي التي تضبط توزيع الحقوق والمسؤوليات الخاصة بالفئات المؤثرة والمتأثرة باصحاب المصالح ، والتأكد من ان حقوقهم خاضعة للحماية ومطبقة عملياً على ارض الواقع ، لذا يرتكز مفهوم الحكومة على قيم الشفافية والمساءلة والمسؤولية والاتفاق" (السعدني ، 2007)

وعرفت الحوكمة على " أنها الممارسات والوظائف التي تتبناها الإدارة العليا في المؤسسة لتوجه وتدبر عملياتها العامة وانشطة وبرامج قيم النزاهة والشفافية والمساءلة وتحكم العلاقات بين الاطراف الاساسية التي تؤثر في اداء المؤسسة لتعزيز سلطة القانون وتقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسؤول والمسؤولية " (الداعور ، 2008)

إن الحوكمة ليست مجرد حالة من الشفافية والمساءلة وحكم القانون فقط بل هي ايضاً: حالة من المشاورة الديمقراطية وحقوق الإنسان والاتفاق حول مكونات النفقات العامة والحوكمة الجيدة معنية بتفاعل المجتمعات والمؤسسات المدنية المحلية في تحمل المسئولية والمشاركة في رسم السياسات العامة . إن الحوكمة الجيدة لا تعني تقوية قدرات الدولة لتحكم فقط ، بل تعني ايضاً تجديد روح المشاركة المدنية في مجالات الشؤون العامة كافة (الكايد ، 2003)

ونستخلص مما سبق إن الحوكمة ما هي إلا وحدة متكاملة من القوانين والأنظمة والسياسات التي تتسق مع بعضها لتنظيم عمل المؤسسات بالقوانين والحكم الرشيد وتحديد الواجبات والمسؤوليات بما يضمن النهوض بالمؤسسة على الأصعدة كافة.

محددات الحوكمة :

لكي تتمكن المنظمات من الاستفاده من مزايا تطبيق الحوكمة ، يجب أن تتوافر مجموعة من المحددات والعوامل الأساسية التي تضمن التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة ، ولكنها في الواقع تمثل ضوابط لضمان فاعلية تطبيق الحوكمة، وتقسم إلى قسمين : المحددات الخارجية والمحددات الداخلية (خليل ، 2005) كما يلي :

أ . المـحددات الخارجيـة :

وهذه المحددات تتمثل في البيئة أو المناخ الذي تعمل من خلاله المنظمات والتي قد تختلف من دولة الى اخرى وتشمل :

1- القوانين ولأنظمة والتشريعات المنظمة لأسواق رأس المال .
2- وجود تشريعات مالية جيدة تضمن توفير التمويل اللازم الذي يشجع المنظمات على التوسع والمنافسة الدولية .
3- كفاءة الهيئات والاجهزة الرقابية بما يضمن دقة وسلامة البيانات والمعلومات التي يتم نشرها واتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان ممارسة هذه الهيئات والاجهزة الرقابية للصلاحيات الموكلة اليها .
4- دور مؤسسات المجتمع المدني في ضمان التزام أعضائها بالنواحي السلوكية والمهنية والأخلاقية والتي تتمثل في جمعيات المحاسبين والمراجعين .

ب . المـحددات الداخليـة :

وتشتمل على القواعد والأساليب التي تُطبّق داخل المنظمات والتي تتضمن وضع هياكل ادارية سليمة تتضمن كيفية اتخاذ القرارات داخل المنظمات وتوزيع السلطات والواجبات بين الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم الحكمانية مثل: مجلس الإدارة والمساهمين واصحاب المصالح لضمان عدم وجود تضارب في المصالح بين جميع الأطراف ، وتحقيق مصالح المستثمرين على المدى الطويل (سليمان ، 2006)

خصائص الحوكمة :

يمكن أن نستمد خصائص الحوكمة من تعريفها بما يلي (نوري وسلمان، 2010)

1- تعزيز وتفعيل أداء المؤسسات وتعظيم القيمة السوقية .
2- المساءلة المحاسبية لإدارة المؤسسات المختلفة .
3- التأكيد التام على التفاعل بين الانظمة الداخلية والخارجية لأعمال المؤسسات.
4- تحقيق التوازن في العلاقات التعاقدية ما بين إدارات المؤسسات والاطراف الأخرى .
5- العمل على الوصول لأفضل ممارسة للسلطه لأي مؤسسة .

6- العمل على توفير الضمانات الكافية للحد من الفساد الاداري والمالي .

7- تغيير الدور التقليدي الداخلي وإحداث نقلة في انشطته من مجرد التأكيد على الحماية والدقة والكفاءة والالتزام الى المشاركة الفاعلة بالتنبؤ بسلوك الأداء التشغيلي لأي مؤسسة.

وفي دراسة للبنك الدولي بخصوص الحوكمة في الشرق الأوسط ، وشمال إفريقيا حددت معيارين : الأول حكم القانون والمساواة وحق المشاركة والفرص المتساوية للاستفادة من الخدمات أما الثاني : التمثيل والمشاركة التنافسية والشفافية والمساءلة (البنك الدولي ، 2003)

ويتبين أن الحوكمة تكمن بالالتزام بالأُصول والمبادئ التي يجب أن تسير عليها المؤسسات وتحتكم اليها بما يتعلق بالمسؤولية ومحاربة الفساد والتأثير على الرقابة الداخلية والخارجية والمشاركة والشفافية من أجل افضل الممارسات وبالتالي الاختيار الافضل والاداء الافضل للمؤسسات .

أهـداف الحوكـمة وأهميتها :

للحوكمة الجيدة ثلاثة أهداف أساسية تشمل مايلي (عزي وجلطي ، 2006)

1- تحقيق الانسجام والعدالة الاجتماعية، وذلك بتحديد الحد الأدنى لمستوى معيشة المواطنين كافة، وتحقيق مستوى من الحياة الكريمة لهم .

2- تحقيق وإدامة حالة من الشرعية في المجتمع .

3- الكفاية في تحقيق التنمية الاقتصادية وفي تخصيص واستغلال الموارد العامة .

فالحوكمة الجيدة تُعنى بضرورة وجود شبكة من مؤسسات الحكومة تستخدم القوانين والاجراءات ، التي بدورها تعمل على خلق وادامة بيئة اجتماعية تسمح بتنمية بشرية جيدة لتشمل الجماعات كافة في المجتمع . والحوكمة الجيدة تعكس مناخاً مجتمعياً ديمقراطياً يتفاعل فيه اطراف المجتمع ومكوناتها المؤسسية لتحقيق مستوى معيشي افضل لأفراد المجتمع كافة على تنوع فئاتهم ومستوياتهم ، اضافة الى تعزيز المساءلة والشفافية في الممارسات والاجراءات التي يتم اتخاذها في سبيل تحقيق الغايات النهائية للبرامج والمشاريع الاقتصادية والاجتماعية الإنمائية .

إن للحوكمة أهميّة كبيرة في الجامعات، لأنها توفّر الهيكل التنظيمي الذي يمكن من خلاله تحقيق أهداف الجامعات، ووسائل بلوغ تلك الأهداف ورقابة الأداء، ويمكن تحديد أهميتها في إدارة الجامعات كما يلي (العريني، 2014)،(محسن، 2009)

1- تُسهم في إيجاد مؤسسات مستقلة، لها مجالس وهيئات حاكمة مسؤولة عن تحديد الاتجاه الاستراتيجي لهذه المؤسسات، والتأكّد من فعالية إدارتها.
2- مساعدة الجامعات في تحقيق أهدافها بأفضل السُبل الممكنة واقل التكاليف.
3- الكشف عن مواطن الضعف والقصور في الأداء وضعف المخرجات.
4- ضمان التّوازن بين المسؤوليات الإستراتيجية بعيدة المدى، والمسؤوليات التشغيلية قصيرة المدى.
5- تعزيز القدرة التنافسية والتقليل من حالات الفساد الإداري والمالي في الجامعات.
6- الاستغلال الأمثل لموارد الجامعة وضمان حقوق ومصالح العاملين في الجامعة من الهيئتين : الإدارية والتدريسية دون تمييز ومحاباة.
7- تعتبر الحوكمة نظام رقابة وإشراف ذاتي، والذي يؤدي إلى سلامة التطبيق القانوني للتشريعات، وبالتالي حُسن الإدارة وضمان حقوق العاملين وبذلك يحقق رضا المجتمع عن الجامعات وأدائها .

وتبرز أهمية الحوكمة الجيدة بوضع معايير تفصيلية قابلة للقياس وآليات عمل لمؤشرات الأداء لمدى تطبيق الحوكمة في الجامعات من ناحية اختيار رئيس الجامعة ومجلس العمداء والكليات والأقسام ويتم ذلك من خلال تطوير رؤى ووسائل وأهداف واقعيه بالتشارك الحقيقي مع إدارة الجامعات وأصحاب المصالح كي يقف الجميع عند مسؤوليته ويسهل تحقيقها .

استراتيجية الحوكمة :

تشكل استراتيجية الحوكمة دليل عمل مؤسسي متطور للإدارة الرشيدة ، ولا يقتصر على مفهومه الاقتصادي الشائع فحسب، بل يشمل الزوايا الاستراتيجية في البنيان المؤسسي للدولة ، وتُرسي مبادئ الشفافية والمراقبة والمسؤولية والمساواة لإدارة الدولة ومؤسساتها ، وكذلك تأمين نظام متابعتها عبر رقابة محكمة تؤمن المساءلة

المنهجية ،والعدالة ،وانسيابية العمل المؤسسي، وفق آليات متطورة تتسق بالفهم الحديث لمهام وأهداف المؤسسة بغية تنمية رأس المال الاجتماعي وهو الغاية الإستراتيجية للدول الراشدة ، وبذلك تضمن سياسة البقاء والديمومة وتُحسِن توظيف ثلاثية رأس المال البشري والمادي والمالي ، ولعل غاية الحوكمة هو تحقيق توافق وانسجام بين شرائح الجمهور خصوصاً اذا علمنا ان الفرد يعد الوحدة الاساسية في منظومة التفاعل المتعدد والذي يعد فهم رغباته وتطلعاته يحقق جودة في الاداء ويضمن الحقوق لأطراف الحوكمة كافة ويدرء المخاطر بما يضمن سلامة رأس المال الاجتماعي وهو الغاية الاستراتيجية في مذهب الدول الراشدة (العزاوي ،2016)

بما أن الحوكمة، دليل عمل مؤسسي للإداره الرشيدة هنا لابد من التطبيق الفعلي لإستراتيجية الحوكمة بجوانبها كافة ، وهذا ما يتطلب ايماناً راسخاً بقيم الحوكمة التي تتسق بفلسفة التطبيق الجيد .

ونستعرض المنظور الاستراتيجي للحوكمة لترتكز على خاصيتين رئيستين (2012، Tukuta)

أ – الشمولية : لتشمل الأهداف المستقبليه بعيدة المدى .

ب – التكاملية : لتغطي وتوجه عناصر الإستراتيجية ومكوناتها ومعرفة طبيعة محتواها العام والعمليات والساسيات والقوانين والهيئات التي تؤثر في طريقة توجيه المؤسسة وادارتها والسيطرة عليها في ظل معايير النزاهة والموضوعية .

حوكمة الجامعات:

ظهر مفهوم حوكمة المؤسسات التّعليمية مؤخراً ليعبر عن الأزمة التي يعاني منها التعليم العالي، والتي تتمثّل في الفجوة بين الواقع والملموس، بسبب التّعارض بين متطلبات الإدارة العليا والإدارة التنفيذية، مما يضعف تطور تلك المؤسسات بسبب أن القرارات يمتلكها طرف واحد، ويضع بقية الأطراف موضع التلقي (عطوة والسيد، 2011).

وتُعرّف حوكمة الجامعات بأنها "مجموعة من القوانين والأنظمة والتعليمات التي تهدف إلى تحقيق الجودة الشاملة، والتميّز في الأداء، عن طريق اختيار

الإستراتيجيات المناسبة والفعّالة لتحقيق غايات الجامعة وأهدافها الإستراتيجية، وهي بذلك تعني النُظم التي تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثّر في الأداء، كما تشمل مقوّمات تقوية الجامعة على المدى البعيد وتحديد المسؤول والمسؤوليّة " (خورشيد ويوسف، 2009).

وتعني حوكمة الجامعات قدرتها على تحقيق أهدافها بمستوى عال من الجودة وتحسين أدائها بإتباع خطط فاعلة وأساليب مناسبة من خلال الإدارة الرشيدة (العريني، 2014).

ودعا خبراء لوضع معايير تفصيلية قابلة للقياس وآليات عمل لمؤشرات الأداء على المستوى العربي لتطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي العربية، ومنها: معايير وأسس اختيار رئيس المؤسسة ومجالس العمداء والكليات والأقسام. وأن الجامعات العربية لم تعد تملك خياراً غير مواكبة التقدم، الذي تم إحرازه على المستوى الدولي في مجال الحوكمة، حيث يشكل التنظيم الداخلي لأي جامعة القاعدة الرئيسة التي يُبنى عليها نجاح العملية التعليمية، ونتائجها وانعكاساتها على المجتمع والوطن ومن ثم الفضاءات المحلية والقارية والدولية. كما ويجب العمل بجدية، لإقتراح الحلول الناجعة لنشر ثقافة الحوكمة ومساعدة الجامعات على تطبيقها، وتقديم المشورة لها، والسعي إلى توحيد المعايير على مستوى الجامعات العربية. وبين الخبراء ،أن حوكمة الجامعات تعبر عن أزمة حقيقية تمر بها هذه الجامعات، في ظل إدارات ذات سلطة أعلى من الطلبة وأعضاء هيئة التدريس وتتفرد باتخاذ القرارات التي تخص شؤونهم دون إشراكهم في ذلك، مبيناً أن الحوكمة تقوم على مبادئ ثلاثة هي المساءلة والتشاركية والشفافية، وتُعتمَد كأسلوب توزيع المهام والسلطة بين الوحدات الإدارية والأفراد (الشوابكه ، 2016)

أهداف حوكمة الجامعات:

إن من أهم الأهداف المتوخاة من تطبيق الحوكمة في الجامعات ما يلي (محسن،2009)

1- تعزيز فاعلية الجامعات، وزيادة كفاءتها الداخلية والخارجية من خلال تكوين بيئة صالحة للعمل.

2- وضع القوانين والقواعد التي تسترشد بها إدارات الجامعات في تولي الأعمال الإدارية، بما يكفل الديمقراطية والعدالة لجميع الأطراف المعنية.

3- تعزيز مشاركة جميع الأطراف (الأعضاء الأكاديميين، والإداريين، والقيادات والطلاب) في عمليات صنع القرارات بمختلف أشكالها وصورها.

4- تحقيق المساواة بين جميع الأطراف بما يضمن الحصول على أداء مرتفع من جميع الأطراف.

5- تحقيق الشفافية والمساءلة لجميع الأطراف المستفيدة من وجود الجامعات .

مبادئ الحوكمة في الجامعات:

1. الشفافية: ويقصد بها الوضوح التام في التعاملات وإتاحة المعلومات كافة لجميع المعنيين بها. وتعني الشفافية الوضوح لما يجري ويدور داخل الجامعة، مع سهولة تدفق المعلومات الدقيقة والموضوعية وسهولة استخدامها وتطبيقها فعلاً من قِبل العاملين في الجامعة. وهذا الوضوح يعني أن طلبة الجامعات والعاملين يستطيعون وبكل سهولة الإفصاح لقيادة الجامعة عما يدور بخلدهم، وعن مشكلاتهم واحتياجاتهم، مما يولّد حواراً منتجاً ما بين قيادات الجامعة والطلبة والعاملين. وتشكل اللقاءات المفتوحة حافزاً على المشاركة والمساهمة في تغطية قيم الحوار والتواصل البنّاء ما بين قيادات الجامعة وطلبتها وموظفيها. وتكمن اهمية الشفافية بشكل عام في الدور الذي تلعبه في تحسين مخرجات القطاع العام في ظل غياب مؤشرات واضحه ومباشره لأدائها على عكس منظمات القطاع الخاص والتي يعد الربح والقدرة التنافسية في السوق مؤشرين مباشرين وأكثر وضوحاً عن مستوى الأداء . وتشكل الشفافية الادارية أداة لضمان ديمقراطية الإدارة العامة وآلية لضبط العمل الإداري والوجهة السليمة لتحقيق الفاعلية القصوى والكفاءة الأفضل للادارة ، وغيابها يؤدي لإنتشار الفساد وظهور كثير من الاعتلالات الإدارية . إن للشفافية أهمية في توجيه المجتمع ككل ،

بمعنى أنها قادرة على التركيز على تحسين الأداء ، وتوجيه المجتمع الوجهة السليمة وتحسين الأداء الأداري والخدمات المقدمه للمجتمع .

2. **المشاركة:** إتاحة الفرصة أمام العاملين للمشاركة في رسم السياسات واتخاذ القرارات، ووضع قواعد للعمل في مختلف مجالات الحياة الجامعيّة،وتصميم التشريعات والسياسات والنظم والآليات ، تُعد المشاركة من المعايير العالمية المهمّة في تصنيف الدول وترتيبها وحتى الجامعات ، إذ أنها آلية لقياس درجة تطبيق الحوكمة في المجتمع، وهي تجيز للأفراد الحصول على المعرفة والمعلومات المتعلقة بالحوكمة بحيث تمكّنهم من اتخاذ القرارات ذات التأثير المشترك). والشفافية تضمن تحقيق الوضوح لما يجري ويدور داخل الجامعة، ونظام تدفق المعلومات الدقيقة والموضوعية وسهولة استخدامها وتطبيقها فعلاً من قِبل العاملين في الجامعة. إن هذا الوضوح يعني أن طلبة الجامعات يستطيعون وبكل سهولة الإفصاح لقيادة الجامعة عما يدور بخلدهم وعن مشكلاتهم واحتياجاتهم مما يولّد حواراً منتجاً ما بين قيادات الجامعة والطلبة. وتشكل اللقاءات المفتوحة تحدياً لتفكير الطلبة وتحفّزهم على المشاركة وتسهم في تغطية قيم الحوار والتواصل البنّاء ما بين قيادات الجامعة وطلبتها.

3- **المساءلة:** إن الأخذ بالمساءلة يؤدي تمكين ذوي العلاقة من الأفراد داخل الجامعة وخارجها من مراقبة العمل دون أن يؤدي ذلك إلى تعطيل العمل أو الإساءة إلى الآخرين). فضلاً عن تطبيق الأنظمة والتعليمات بكل شفافية على جميع العاملين في الجامعة وعلى طلبتها، وتُعد المُساءلة الوجه الآخر للقيادة، ودونها تكون القيادة دكتاتورية وهي التزام يُلزم الآخرين بالمحاسبة أو الإجابة عن المسؤولية التي تُسند إليهم .

وتعني المساءلة وأن الفرد لايعمل لنفسه فقط بل أنه مسؤول أمام الاخرين . أما اصطلاحا فيمكن تعريف المساءله بأنها : مساءلة طرف من أطراف العقد أو الاتفاق للطرف الآخر ، وذلك بشأن نتائج أو مخرجات ذلك العقد التي تم الاتفاق على شروطها من حيث النوع والتوقيت ومعايير الجودة......الخ . بناءاً على

هذا التعريف فإن الموظف الذي يُسند إليه القيام بوظيفة معينة ، ويعطى المسؤوليات اللازمة لأداء مهام وظيفته يكون مسئولاً عن أداء مهام تلك الوظيفة طبقاً للشروط المتفق عليها (مخيمر ، 2000)

وتعد آليات المساءلة الإدارية على الأدوات التي تتضمن عملية المساءلة سواءً كانت مساءلة فردية أم جماعية حول فعل أم نتيجة أم نية تستحق المحاسبة أو الحساب.

ويستخدم أي نظام مجموعة من آليات المساءلة وليس واحداً منهما، وقسمها جودن (Goodin) إلى ثلاثة أقسام رئيسة ، وذلك بالاعتماد على الجهة التي تقوم بتوجيه عملية الاتهام في المساءلة على النحو التالي (Goodin 2004)

أ- التنظيم الهرمي للاشراف والضبط : وتقوم هذه الطريقه على مبدأ تناقل السلطة بشكلها الهرمي ، فالأتباع مسؤولون أمام رؤسائهم الذين هم بدورهم مسؤولون أمام رؤسائهم وكذلك تباعاً .

ب- المنافسة التأديبية المنضبطة في السوق، ومثلها أنظمة ضبط المجتمع : تعمل هذه الآلية من خلال التعارض في المصالح ووجهات النظر وهي منظمة بشكل يضمن عوائد إيجابية .

ت- شبكة الجمعيات التعاونية ذات المعايير والقيم القادرة على الرقابة وفرض العقوبات ، وتعمل هذه الآلية من خلال جلب المديح أو العار للجهة الُمطبّق عليها المساءلة في نطاق شبكة تعاونية تشترك في الثقافه ولها ذات المعايير والقيم وذات الأهداف والمبادئ ، وحتماً فإن هذه الشبكة من الجمعيات التي تلعب دوراً في زيادة العقوبات من جهة او الى زيادة الدعم والتشجيع من جهةٍ أخرى .

4- **المساواة:** تعد المساواة أهم مبادئ حوكمة الجامعات وتعني الابتعاد عن التحيز والتمييز بين أعضاء الجامعة وكذلك بين الإدارات التنفيذية والقيادات والتعامل بمبدأ العدالة للجميع. وترتكز المساواة على توفير الفرص للجميع لتحسين أوضاعهم أو الحفاظ عليها . وتعني توفر الفرص للجميع بكافة أنواعهم

وأجناسهم لتحسين أوضاعهم أو الحفاظ عليها . مثلما يتم استهداف الفقراء والاقل حظاً بتوفير الرفاه للجميع .

5- **رشادة عملية اتخاذ القرار:** اتخاذ القرارات في أبسط معانيها هي : إختيار بين مجموعة من البدائل، وهو عملية عقلية و تمارس فيها خطوات التفكير المنطقي الذي يتلخص في أن هناك هدفاً يراد الوصول إليه أو مشكلة يراد حلها ويقوم متخذ القرار بتحليلها للتوصل إلى بدائل معينة، ثم يختار أحد هذه البدائل أو مجموعة منها، وهذا هو المنهج العلمي في إتخاذ القرارات، والذي يختلف عن غيره من المناهج مثل منهج التجربة والخطأ أو التقليد، فهو أسلوب موضوعي يقوم على دراسة البيانات والحقائق وتحليلها، بعاد وا التحيز الشخصي والنظرة الذاتية بقدر الإمكان، ويعمل على إستغلال الموارد المتاحة وتحقيق الهدف بالدرجة الواجبة من الفعالية .ان موضوع اتخاذ القرارات يتمتع بأهمية كبيرة عند العديد من العلماء والباحثين والمهتمين والدارسين واكتسب نصيباً كبيراً من الكتابات العلميه كنظرية المنظمة والتنظيم ، ويرجع السبب في ذلك الى أن أي تطوير أو اصلاح للادارة يرتبط بمدى النجاح في اتخاذ افضل القرارات الممكنة ، وبالتالي يصبح الاهتمام بترشيد عملية اتخاذ القرارات وتحديثها هو اهتمام بتنمية العملية الادارية .

وقد قسم "سايمون " صور الرشد في القرارات إلى ستة أنواع نلخصها كما يلي :

1- القرار الرشيد موضوعيا Opjectively Rational وهو: ذلك القرار الصحيح الذي يهدف الى تعظيم Maximize قيمه معينه في موقف معين .

2- القرار الرشيد شكليا Supjectively Rational وهو: ذلك القرار الذي يعظم طريقة التوصل الى القيمه المعينة في اطار المعرفة والمعلومات المتاحة.

3- القرار الرشيد بطريقة واعية Consciously Rational وهو: ذلك القرار الذي يقوم على عملية واعية لتطويع الوسائل لتلائم الغايات المرجوة .

4- القرار الرشيد قصداً Deliberately Rational وهو : ذلك القرار الذي يقوم على عملية مقصوده لجعل الوسائل ملائمة للغايات .

5- القرار الرشيد تنظيميا Organizationally Rational وهو: ذلك القرار الذي يوجه تماماً لتحقيق اهداف التنظيم .

6- القرار الشخصي الرشيد Personally Rational وهو: ذلك القرار الذي يوجَه تماماً لتحقيق الأهداف الشخصية للمدير متخذ القرار.

وفي هذا الإطار فقد إعتبر سايمون أن الرشد الإداري أو القرار الرشيد هو ذلك القرار الذي يجمع بين صفتي الرشد التنظيمي والرشد الشخصي مع الأخذ بعين الإعتبار أن المدير متخذ القرار هو شخص يشغل مركزاً ادارياً رسمياً داخل التنظيم ، وفي هذه الحاله فأن عليه أن يوازن بين أهدافه الشخصية وأهداف المنظمة التي يعمل فيها .ويترتب عليه أن القرارات التنظيمية تتأثر بمجموعة من العوامل التالية :

أ. عوامل شخصية مرتبطة بسلوك وأهداف واتجاهات ونظام القيم الفردي .

ب. عوامل تنظيمية غير شخصية مرتبطة بالمنظمة وبيئتها .

(الطائي وحمد،2010)،(ياغي ،2013) ،(أبوالنادي ،2001)

الحوكمة الرشيدة :

وتعني وضع معايير وآليات حاكمة لأداء كل الأطراف من خلال تطبيق الشفافية، وسياسة الإفصاح عن المعلومات،وأسلوب لقياس الأداء،ومحاسبة المسئولين ،ومشاركة الجمهور في عملية الإدارة والتقييم ،وبذلك فهي نظام لمواجهة الاستبداد الادارى في الجامعات المختلفة ذلك الاستبداد الذي تخلقه العلاقة الهرمية بين الرؤساء والمرؤوسين، أو بين متخذي القرارات والمتلقين لها.وتقضي الحوكمة أن يشكل لكل جامعة مجلس أمناء يتم إختيار أعضائه وفق آلية تضمن الحيادية والتجرد والموضوعية، ويجب أن يتيح النظام الفرصة لأعضاء هيئة التدريس للتنافس على وظائف الجامعة القيادية استناداً إلى إنجازاتهم أمام جهة مستقلة بعيداً عن تضارب المصالح (القضاه،2012) وتعرف الحوكمة الرشيدة على أنها تشمل "العديد من العناصر الأساسية للديمقراطية مثل المشاركة والانفتاح على المجتمع المدني، واحترام حقوق الإنسان المدنية والفكرية والممتلكات الخاصة ، فضلاً عن إدارة الصراع بشكل

سلمي" (Agere 2000) والحكم – بشكل عام يعني "مجموعة القواعد التي يتم من خلالها إنفاذ القوة لصالح مجموعة معينة، وبالتالي فإن الحوكمة تتصرف لصالح الفرد ، وعليها أن تتيح لهم فرصة المشاركة في صنع القرارات بصورة متكافئة، وفي إطار من الشفافية والمصداقية ، بل وتكون مسؤولة أمامهم، وهو ما يجعل أي حكم حكماً رشيداً (البنك الدولي ، 2003)

مراحل تطبيق الحوكمة في الجامعات:

تمر مؤسسات التعليم العالي بمراحل محددة لتطبيق الحوكمة المؤسسية، وهي كالتالي (ياغي،2013)

1- **مرحلة التعريف بالحوكمة المؤسسية :** وهي اول واهم مرحلة من مراحل الحوكمة ، حيث يتم التفرقة بين الحوكمة كثقافة وكأسلوب إداري يتم الالتزام به حيث يتم توضيح طبيعة الحوكمة ومنهجها واهميتها وادواتها ووسائلها .
2- **مرحلة بناء البنية الأساسية للحوكمة :** تحتاج الحوكمة المؤسسية الى بنية اساسية متينة ، قادرة على التفاعل مع المستجدات ، والمتغيرات المحيطة بها .
3- **مرحلة التنفيذ :** وهي مرحلة قياس مدى استعداد ورغبة الأطراف المستفيدة في تطبيق الحوكمة ، حيث يتطلب التنفيذ عدد من الممارسات كإستقلالية السلطة الشفافية،المساءلة،المسؤولية،المساواة،ودراستها وتحليلها لتحديد مواطن الضعف في التنفيذ .
4- **مرحلة عمل برنامج قياس للحوكمة :** تحتاج الحوكمة الى برنامج زمني محدد الاعمال والمهام ، حتى يمكن متابعة مدى التقدم في تنفيذ الحوكمة في المؤسسة الجامعية وتحديد المعوقات والصعوبات التي عرقلت مرحلة التطبيق وتقويمها .
5- **مرحلة المتابعة والتطوير :** تتم بهدف التأكد من حسن التنفيذ ، من خلال الرقابة والمراجعات الداخلية والخارجية ، والتدقيق في آلية تنفيذ الاجراءات والعمليات الادارية .

مفهوم الالتزام التنظيمي: Organizational Commitment

يعني الالتزام استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة التي يعمل بها، وأن يكون لديه الرغبة القوية في الاستمرار بالعمل في المنظمة، وقبوله بقيمها وأهدافها الرئيسية. والالتزام التنظيمي يعبر عن التقييم الايجابي للمنظمة من قبل الفرد العامل بها والعزم على العمل لتحقيق أهدافها، أي أنه مستوى الشعور الايجابي المتولد لدى الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها، والإخلاص لها، وتحقيق أهدافها مع شعوره المستمر بالارتباط والافتخار بالعمل فيها (حمادات ،2006)

كما أن الالتزام التنظيمي يعني قوة توافق الفرد مع المنظمة التي يعمل بها وارتباطه بها، بمعني أن يكون إيمانه قوياً بالمنظمة ويقبل أهدافها وقيمها، وأن يكون لديه الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن في خدمتها، والرغبة القوية لديه في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة (الأحمدي، 2004).

الالتزام التنظيمي: يعتبر porter and becker أول من تناول الالتزام التنظيمي، حيث عرف بأنه: النزعة المستمرة للمشاركة في نشاطات معينة داخل المنظمة نتيجة استثمار الفرد داخلها، مما يخشى فقدانه إذا قام بتركها (Rebecca, 2013)

خصائص الالتزام التنظيمي

ومن خلال الاستعراض السابق لتعريف الالتزام التنظيمي يمكن سرد الخصائص التالية (سلامة، ١٩٩٩)

* يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.

· يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من اجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.

* يمثل الالتزام التنظيمي شعور داخلي يضغط على الفرد للارتباط بالمنظمة و للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة.

* يتضمن الالتزام التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسية وهي الرباط العاطفي أو الوجداني بين الفرد والمنظمة ، والاستمرار والبقاء في العمل ، والشعور بالواجب اتجاه المنظمة.

* يعبر الالتزام التنظيمي عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم وتجسد مدي ولائهم لمنظماتهم.

* يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنة لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية ضاغطة.

* يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.

* تتمثل مخرجات الالتزام التنظيمي في البقاء داخل المنظمة وعدم تركها ودرجة انتظام وحضور العاملين والأداء الوظيفي والحماس للعمل والإخلاص للمنظمة.

بناء الالتزام التنظيمي organizational commitment

لقد حدد (Glinow & Mcshane) الإستعانة ببعض النقاط لبناء الإلتزام التنظيمي وهي (كريدي ، 2010)

1- **العدالة والدعم:** فالإلتزام الشعوري في المنظمات يمليه التزام العاملون بالقيم الأنسانية.

2- **القيم المشتركة** : وسوف يكون الإلتزام الشعوري عالياً اذا أعتقد العاملون بمشاركة قيمهم مع قيم المنظمة والذي سيولد أرتياح لديهم بالبقاء في المنظمة

3- **الثقة** : تعني وضع الأيمان بشخص آخر أو بالمجموعة عن طريق العاملين الذين لديهم إلتزام عالٍ في المنظمة،والذي يولد الثقة بقادتهم

4- **الشمولية التنظيمية:** يزداد الإلتزام الشعوري عند معرفة العامل بماضي وحاضر ومستقبل الشركة، وبالتالي اتجاه الولاء سوف يزداد .

5- **مستلزمات العاملين** : لزيادة الإلتزام الشعوري ينبغي تقوية العلاقات الإجتماعية داخل المنظمة وعندها يشعر العامل على أنه جزء من المنظمة عندما يشارك في صنع القرار.

أهمية الالتزام التنظيمي :

تعود أهمية الالتزام التنظيمي كونه يمثل أحد أهم المؤشرات الأساسية لتمكين الإدارة من التنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، خاصة معدل دوران العمل، إذ يفترض أن يكون الأفراد الملتزمين بالعمل أطول بقاءً في المنظمة، ويبذلون مزيداً من الجهود في العمل لتحقيق أهدافها. كما أن الالتزام التنظيمي يمثل عنصراً هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها، لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع بعض المنظمات تقديم الحوافز الملائمة لدفع العاملين للعمل وتحقيق مستويات عالية من الأداء. ويعتبر التزام الأفراد تجاه المنظمة مؤشراً أقوى من الرضا الوظيفي لاستمرار وبقاء العاملين في عملهم. والالتزام التنظيمي يمكن من التنبؤ بفعالية المنظمة إذ يعتبر التزام الأفراد تجاه منظماتهم عاملاً هاماً ومحدداً للأداء المؤسسي (عبد الباقي، 2005)

انواع الالتزام التنظيمي: Varieties of Organizational Commitment

1. الالتزام العاطفي: Emotional Commitment .

ويعني درجة إدراك الفرد للخصائص التي تميز عمله مثل :الاستقلالية والمهارات المطلوبة، وقربه من الرؤساء والمشرفين وتوجيههم له ، كما يعني درجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات على مختلف صورها، فهو يعبر عن الارتباط بين الفرد والمنظمة وفق ما تقدمه له. ويرجع الالتزام العاطفي إلى الشعور بالانتماء والالتصاق النفسي بالمنظمة.

كما انه يعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة ؛ لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الاهداف. واحياناً تمر بعض المنظمات بفترات تغيير جوهرية قد تتغير فيها بعض أهداف وقيم المنظمة وهنا يسأل الفرد نفسه اذا كان باستطاعته التكيف مع الأهداف والقيم الجديدة ،فإذا كانت الإجابة نعم ؛ فإنه يستمر بالمنظمة أما اذا وجد انه سيصعب عليه التكيف ؛فسيترك العمل بالمنظمة . ويتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة للعمل وهي: درجة استقلالية وتنوع المهارات المطلوبة وقرب المشرفين بدرجة إحساس الموظف بالسماح له وتوجيههم له، كما يتأثر أيضا بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات في البيئة

التنظيمية التي يعمل فيها سواء ما يتعلق منها بعمله أو ما يخص الموظف نفسه، بالإضافة إلى التغذية الراجعة التي يحصل عليها من الإشراف.

2. الالتزام المعياري: Normative Commitment .

ويقصد به شعور الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة نتيجة دعم المنظمة الجيد له والسماح لهم بالمشاركة الفاعلة والتفاعل الإيجابي في إجراءات تنفيذ العمل ،والمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة،

يعبر عن الالتزام المعياري بالارتباط الأخلاقي السامي، ويوصف الموظفون الملتزمون وفق هذا التوجه بأصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة.

ويحمل الالتزام المعياري بنظره أن العاملين يعتقدون أن البقاء في المؤسسة شيء أخلاقي وصحيح يجب عمله. ويعكس شعور الفرد بالمسؤولية والواجب تجاه المنظمة والعاملين فيها الذي يحتم عليه الوفاء لتلك المنظمة، وللقيم الشخصية التي يؤمن بها الفرد دوراً كبيراً في بلورة هذا النوع من الالتزام، فشعور الفرد بالالتزام والواجب بالبقاء مع المنظمة قد ينبع من القيمة والمبادئ الشخصية التي يحملها الفرد قبل دخوله المنظمة أو بعد دخوله المنظمة، وقد يكون للقيم العائلية أو الأعراف أو الدين الذي يؤمن به الفرد الأثر في تكوين الالتزام المعياري .

3- الالتزام الاستمراري Continuance Commitment :

ويعني العائد من الاستمرار في العمل بالمنظمة، بمعنى تتحكم في درجة التزام الفرد تجاه المنظمة القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل مع المنظمة، مقابل ما سيفقده لو قرر تركها والالتحاق بجهات أخرى، فهذا الارتباط مصلحي، يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة، فما دامت المنظمة تقدم له العوائد التي تفوق ما يمكن أن تقدمه المنظمات الأخرى فيستمر بالارتباط بها، أما إذا لاحت بالأفق أي عوائد أفضل من تلك التي تقدمه له المنظمة التي يعمل فيها فإنه لن يتردد بالانتقال إلى الوضع الآخر، ويطلق على الموظفين وفق هذا التوجه النفعيين الانتهازيين: ويقصد به أيضا ما يحققه العاملون

من قيمة استثمارية في حال استمرارهم العمل في المنظمة مقابل ما سيفقده عند التحاقه بجهات أخرى، وأن العاملين الذين لديهم مستوى عال من الالتزام المستمر يبقون في الخدمة بسبب أنهم محتاجون وليس رغبة منهم .
(الأحمدي، 2004) ، (ابازيد،2014)، (مفلح ،2010)

2.2 الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض موجز لاهم الدراسات السابقة العربية والاجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية:

أ: الدراسات العربية:

دراسة (العريني، 2014) بعنوان: واقع الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الاسلامية. والتي هدفت الى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية، وتحديد الفروق ذات الدلالة الاحصائية في تصورات أفراد العينة نحو واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود وفقا لخصائصهم الشخصية والوظيفية.. وقد أشارت النتائج إلى أن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الاسلامية متحقق بدرجة متوسطة. ووجود فروق بين استجابات عينة الدراسة في واقع تطبيق الحوكمة في الجامعة تعود لاختلاف المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والوظيفة الحالية.

دراسة (العبيدي ،2014) بعنوان: أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. وهدفت الدراسة إلى التعرف على العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) وعلاقتها بالالتزام التنظيمي بأبعاده (الولاء التنظيمي، المسؤولية تجاه العمل، الرغبة في العمل والاستمرار به، الإيمان بالمنظمة) في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في تكريت في العراق وتحديد طبيعة العلاقة الارتباطية بين المتغيرين ومعرفة الأثر بينهما، وأظهرت النتائج التي تم الحصول عليها من (67) فرداً من العاملين في الوزارة أن هناك ارتباطاً وتأثيراً

بين أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد الالتزام التنظيمي وبنسب متفاوتة وخلصت الدراسة على اعتبار أن العدالة التنظيمية من المتغيرات المهمة في زيادة الالتزام التنظيمي لدى العينة ، وأوصت الدراسة بضرورة تبني بيئة تنظيمية تنمي مستوى الالتزام التنظيمي عن طريق توفير مناخ تنظيمي تسوده العدالة أولاً مع مراجعة جميع السياسات والممارسات الخاطئة في الإدارة وفقاً لمبدأ مفاده تحقيق العدالة للجميع.

دراسة (الفرا، 2013) بعنوان: تحديات الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين، حالة دراسية لكليات العلوم الاقتصادية والادارية في غزة.

والتي هدفت إلى التعرف على واقع الحوكمة وأهم التحديات للنهوض بالجامعات الفلسطينية، استخدمت الدراسة الاستبانة كاداة للدراسة وزعت على عينة بلغ حجمها 202 شخصاً، خلصت الدراسة الى عدد من النتائج ابرزها: أن رؤى وخطط الجامعات لا يتم تحديثها باستمرار ولا يوجد آليات مناسبة للتاكد من مدى تطبيقها، كما انه لا زالت ثقافة المساءلة منخفضة بسبب عدم وجود آليات واضحة تمكن المسؤولين من تقديم التوضيحات اللازمة لذوي المصلحة.

دراسة (ناصر الدين، 2012) بعنوان: واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الشرق الأوسط. استقصت الدراسة واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها، وقد تكوّنت عينة الدراسة من (113) عضواً من أعضاء الهيئتين التدريسية والإداريّة في الجامعة، منهم (64) عضو هيئة تدريس و(49) إدارياً، أُختيروا من مجتمع الدراسة المكوّن من (89) عضو هيئة تدريس و(78) إدارياً، بالطريقة العشوائية البسيطة. ولجمع البيانات، تم استخدام مقياس طوّره الباحث تكون من (50) فقرة، تمّ التأكد من صدقه وثباته. ولتحليل البيانات احصائياً أُستخدمت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لعينتان مستقلتان، وتحليل التباين الأحادي، واختبار شيفيه. أشارت نتائج الدراسة إلى أن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الشرق الأوسط، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ككل كان مرتفعاً بشكل عام. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذي دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الشرق

الأوسط، تبعاً لاختلاف المركز الوظيفي، وكان لصالح أعضاء هيئة التدريس. وأظهرت النتائج أيضا أن هناك فروقاً ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، ولصالح من كانت خبرتهم أكثر من سنتين.

دراسة (الخشروم، 2011) بعنوان: "تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي- دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد الثقافية التابعة لجامعة حلب". هدف البحث إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المعاهد الثقافية التابعة لجامعة حلب، وأثر بعض المتغيرات، الشخصية في ذلك، وتحديد أثر متغير مناخ الخدمة في مستوى الالتزام العاملين، واختيار أثر الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين مناخ الخدمة والالتزام التنظيمي، ولغرض تحقيق تلك الأهداف تم عمل استبانه وفقاً لمتغيرات البحث وزعت على 86 من العاملين في المعاهد الثقافية التابعة لجامعة حلب. وقد توصل الباحث إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين كان بدرجة مرتفعة وأن هناك فروقاً معنوية ومستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغيري العمر وعدد سنوات الخبرة، وأن متغير النوع لم يكتشف له أية فروق معنوية مع الالتزام التنظيمي لديهم، وقد تضمن البحث مجموعة من التوصيات الرامية إلى تحسين مناخ الخدمة في المعاهد الثقافية لما لذلك من انعكاس إيجابي في كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للعاملين.

دراسة (مفلح، 2010) بعنوان: "تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي – دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت ."هدف البحث إلى تحديد العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت، ولقد تم معالجة مشكلة بحثية مفادها: إن تدهور ونقص الثقة التنظيمية لدى العاملين في المنظمة والذي سينعكس بدوره على الالتزام التنظيمي، ومن ثم انخفاض التزامهم وولائهم لهم، وهذا بدوره سينعكس على كفاءة وفاعلية المنظمة وفشلها في تحقيق أهدافها، ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: إن الثقة التنظيمية موجود استراتيجي من موجودات المنظمة الذي لا يمكن تقليده من قبل الآخرين فالثقة بأبعادها الثلاثة تساهم

في بناء الالتزام التنظيمي، أيضاً كشفت نتائج الدراسة على وجود علاقة الارتباط بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيم، وقد توصلت الدراسة إلى أهم التوصيات وهي تولي الإدارة العليا في المنظمتين المبحوثتين تعزيز الثقة لدى العاملين بما يحققه الالتزام التنظيمي، وهذا يتم خلال تعزيز القيم السلوكية والأخلاقية وإشاعة ثقافة الثقة والالتزام في المنظمة.

دراسة (الزهراني، 2009) بعنوان: واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات الاهلية السعودية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لاعضاء هيئة التدريس فيها. هدفت الدراسة الى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية الاهلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، ومعرفة مدى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لاعضاء هيئة التدريس في تلك الجامعات، استخدمت الدراسة الاستبانة كادة لجمع المعلومات طبقت على عينة عشوائية من الهيئة الاكاديمية في الجامعات والكليات المختارة بلغ حجمها 300 عضو، وكان من أبرز نتائج الدراسة أن الجامعات السعودية الاهلية تمارس الحوكمة بدرجة كبيرة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.

دراسة (الشناق، 2009) بعنوان: مفهوم الحوكمة ودرجة ممارستها في الجامعات الاردنية الخاصة. والتي هدفت الى التعرف على مفهوم الحوكمة ودرجة ممارسة معايرها لدى القيادات الجامعية. وقد تم تصميم أداتين لجمع المعلومات من افراد عينة الدراسة، الأولى حول مفهوم الحوكمة، والثانية حول درجة مارسة مجالات الحوكمة في الجامعات الأردنية الخاصة، وقد وزعت على 1002 مشارك من الموظفين الاداريين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاردنية الخاصة. وقد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج من أبرزها: أن مستوى فهم الادارة الأكاديمية لمفهوم ومجالات الحوكمة في الجامعات الأردنية كان بدرجة عالية، كما أنه يوجد فروق في درجة ممارسة مجالات الحوكمة بين أعضاء الهيئتين: التدريسية والادارية لصالح اعضاء الهيئة التدريسية في مجال الشفافية.

ب : الدراسات الاجنبية:

دراسة شيو (chua، 2014) **بعنوان: digital governance implementation and institutional performance of state universities and colleges (sucs) in the Philippines**

تطبيق الحوكمة والأداء المؤسسي في الكليات والجامعات الحكومية في الفلبين .

هدفت الدراسة إلى تطبيق الحوكمة الرقمية والأداء المؤسسي لمعاهد وجامعات الولاية في الفلبين . حيث خلصت هذه الدراسة إلى أن الحوكمة الرقمية في جامعات ومعاهد الولاية كانت في مراحلها المبكرة والمتوسطة من الحوكمة الرقمية مع التركيز على المحتوى وملامح قابلية الاستخدام . تدعم معاهد وجامعات الولاية البناء ، البحث الامتداد ، والإنتاج كمهام أساسية لها بمستويات متنوعة . توجد هناك علاقة ايجابية أساسية بين الحوكمة الرقمية والأداء المؤسسي لمعاهد وجامعات الولاية . من الظاهر أن الحوكمة الرقمية يتم تبنيها من قبل بعض معاهد وجامعات الحكومة كأداة إبتكارية في التعلم .

دراسة (وانوراني وسميث،2013) : **بعنوان corporate governance and intellectual capital: evidence from public and private universities.**

حوكمة الشركات ورأس المال الفكري : الدليل من الجامعات الحكومية والخاصة.

هدفت هذه الدراسة لاختبار تصور الأكاديميين تجاه رأس المال الفكري وممارسة الحوكمة في جامعتين ماليزيتين : الجامعة أ (جامعة حكومية) والجامعة ب (جامعة خاصة) . إنها أيضا تبحث في العوامل التي تساهم في استبقاء الأكاديميين المؤهلين والعلاقة بين رأس المال الفكري والحوكمة المشتركة في الجامعات .

أظهر التحليل انه بينما كانت الحوكمة المشتركة عاملا مهما يؤثر على جذب واستبقاء الأكاديميين ورأس المال الفكري ، إلا أن العامل الرئيسي الذي يجذب الأكاديميين لتتعاقد مع الجامعات كان الفرصة المتاحة للتطور المهني .

وقد تبين أن كلتا الجامعتين طبقتا إجراءات حوكمة جيدة إلا انه بقيت هناك نقاط ضعف : إحتاجت الجامعة أ (الحكومية) لبذل مزيدا من الجهد في تحسين دقة وشفافية

نظام المعلومات لديها . وفي توفير فرص للأكاديميين لإعطاء تغذية راجعة واقتراحات الجامعة ب (الخاصة) تم إدراك افتقارها للدعم المناسب من اجل تطور المهنة ومواصلة البحث المهني .

وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ايجابية بين رأس المال الفكري والحوكمة المشتركة حيث انه كلما كانت الحوكمة المشتركة أعلى كان رأس المال الفكري المحفوظ من قبل الجامعة اعلى . يتم دعم هذه النتيجة بنسبة 71.1% من المستجيبين الذين أشاروا إلى انه ليس لديهم توجها جادا لترك جامعتهم الحالية .

دراسة وانج (Wang,2010) **بعنوان Higher Education Governance and University Autonomy in China.**

حاكمية التعليم العالي واستقلالية الجامعة في الصين.

هدفت الدراسة إلى دراسة نظام الحكم الذاتي للجامعة (استقلاليتها) ومدى تحكم الحكومة في التعليم الجامعي من خلال رسم سياسة لامركزية للتعليم العالي. واستقصت الدراسة استقلالية الجامعة من خلال دراسة القواعد والاقسام التنظيمية والآراء للمستجيبين عن الاستبانة وعلاقتها بالدولة، وبحثت في آليات سيطرة الحكومة والحزب الشيوعي الصيني على التعليم العالي. وقد تمت مناقشة تحول هوية الجامعة وأثرها على استقلالية الجامعة. وخلصت الدراسة إلى أن تطبيق الحوكمة بمبادئها (الشفافية، والمشاركة، والمساءلة) والتعايش المزدوج لآليات المراقبة وممارسات الليبرالية الجديدة أظهر الإبداع والإبتكار والمقدرة على الإرتقاء بها في الجامعة والدولة، وانعكس ذلك على جودة مخرجات الجامعة وبشكل إيجابي.

دراسة موك (Mok,2010) **Managing Governance Change in Singapore and Malaysia. Higher Education.**

إدارة تغيير الحوكمة في سنغافورة وماليزيا في التعليم العالي .

حول الجامعات في سنغافورة وماليزيا ومدى تطبيقها للحوكمة فقد أوضحت كيفية قيام الأكاديميين بتقييم تطبيق الحوكمة وأثرها في التغييرات التي حدثت على الحياة الجامعية.

قدمت الدراسة مجموعة من التقارير والتحليلات التي جاءت نتيجة زيارة الحرم الجامعي والمقابلات خلال الفترة 2007–2009، وبيّنت أنه مع أن الإدارة العليا لهذه الجامعات أعطيت بعض الحرية لكيفية إدارة جامعاتهم، فإن معظم الأكاديميين الذين تمت مقابلتهم لم يشعروا باختلاقات كبيرة في الإصلاحات بعد تطبيق الحوكمة في جامعاتهم. وإن معظم الاكاديميين مازالوا يتعرضون لضغوط أكثر من ادارات الجامعة بدلاً من الاحساس بـ "التمرد " أو " السلطة ". وعلى الرغم من هذه الحقيقة إلا أن حكومة سنغافورة وماليزيا حاولتا تبني أفكار . وممارسات الليبرالية لتمويل حاكمية الجامعات، لأن الأكاديميين يرون أن الدولة لم تزل غير مقتدرة على مراقبة الجامعات والتعليم العالي.

قام زايودين (Ziauddin, 2010) **دراسة بعنوان The Impacts Of Employees Job Stress on Organizational Commitment**

أثر ضغوط العمل الوظيفية على الالتزام التنظيمي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ضغوط العمل على الالتزام الوظيفي لدى عينة مختارة من الموظفين بلغ حجمها (200) موظفا وموظفة من العاملين في القطاعين العام والخاص قي قطاعي الغاز والنفط في باكستان. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أبرزها: يرتبط توتر الموظفين بالالتزام الوظيفي، وتبين إن هناك ترابطاً ايجابياً بين ضغوط العمل للموظفين ومدى التزامهم الوظيفي، وأشارت النتائج أيضاً إلى إن هناك علاقة بين ضغوط العمل على الموظفين ومدى الالتزام المعياري ولكن بصورة غير هامة، وكذلك تبين من نتائج الدراسة إن الموظفين المتأثرين بضغوط العمل لديهم التزام فعال بالعمل.

دراسة روبيز و سلامه (Robeiz & Salameh, 2006) **بعنوان:**

Relationship Between Governance Structure and Financial Performance in the Construction sector.

العلاقة بين الحوكمة والأداء المالي في قطاع الإنشاءات.

هدفت هذه الدراسة لقياس أثر ممارسة الحوكمة على الأداء المالي للمشروعات الإنشائية في لبنان لعينة مكونة من (100) شركة إنشائية من أحجام مختلفة، ولإختبار

فيما إذا كان التداخل في ممارسة الحوكمة المؤسسية بين جميع الأطراف داخل الشركة يقود إلى أداء مالي أفضل للمشروعات الإنشائية، وقد خلصت الدراسة إلى أن عدم التداخل في الأدوار بين المديرين التنفيذيين ومجلس الإدارة يترجم أداء ماليا أفضل للشركات المبحوثة.

دراسة كوركوران (Corcoran,2004) بعنوان:

University Governance and the Legal Obligations of University Boards

حاكمية الجامعات والالتزامات القانونية لمجالس الجامعة.

والتي خلصت إلى أن حاكمية الجامعات تقود إلى توزيع عملية اتخاذ القرار داخل الجامعة بين هيكليات الحوكمة المختلفة (الكليات، المجالس الأكاديمية، مجلس الأمناء) والهيكليات الإدارية (الدوائر، الأقسام، نواب الرئيس ومساعديهم). إضافة إلى توزيع كل من المسؤولية والمحاسبة والشفافية من أجل ممارسة سلطة اتخاذ القرار.

ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة

يتضح من العرض السابق لأدبيات الدراسة أن ما انفردت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة ما يلي :

1. أن ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات ، تناولها لأبعاد حوكمة الجامعات (الشفافية ، المشاركة ،المساءلة ،المساواة ،رشادة عمليات إتخاذ) حيث لم تتناولها الدراسات السابقة بشكل كبير ، على حد علم الباحث .
2. من حيث هدف الدراسة هدفت الدراسة إلى بيان اثر تطبيق مبادئ حوكمة الجامعات (جامعة مؤتة ، جامعة الحسين بن طلال ، جامعة الطفيلة التقنية) على الالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية فيها ، حيث أنها من الدراسات القليلة التي تناولت هذا الموضوع .
3. من حيث متغيرات الدراسة ، بحثت هذه الدراسة في تطبيق مبادئ حوكمة الجامعات بإبعادها على الالتزام التنظيمي بإبعاده.
4. من حيث بيئة الدراسة تم تطبيقها على الجامعات الحكومية الأردنية في جنوب الأردن (جامعة مؤتة ، جامعة الحسين بن طلال ، جامعة الطفيلة التقنية) .

5. يمكن الاستفادة من دراستي بإجراء المزيد من البحوث والدراسات وفقا للنتائج والتوصيات التي أُدرجت بعد التحليل الإحصائي .

كما أنها على حد –علم الباحث – تعد من الدراسات الأولى التي بحثت بشكل مباشر في موضوع تطبيق مبادئ حوكمة الجامعات في جنوب الأردن.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

1.3 المنهجية:

قامت هذه الدراسة على استخدام منهجين من مناهج البحث العلمي وهما المنهج الوصفي التحليلي: لإستعراض أهم الأدبيات ذات العلاقة بالحوكمة والالتزام التنظيمي وكذلك الرجوع إلى الدراسات السابقة مع إجراء بعض التحليل والمقارنات كلما أمكن ذلك لتغطية الجانب النظري من الدراسة.

وأما المنهج الآخر وهو منهج البحث التطبيقي: وتم استخدامه لتغطية الجانب التطبيقي من هذه الدراسة، والذي حاولت الدراسة من خلاله اختبار صحة فرضياتها والإجابة عن تساؤلاتها، واستخلاص نتائجها ، فعلى صعيد البحث الميداني التحليلي فقد تمّ إجراء المسح الاستطلاعي الشامل، وتحليل كافة البيانات المتجمعة من خلال الإجابة عن الاستبانات، واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة، وكان اعتماد الدراسة على الاستبانة التي تم تطويرها. وفيما يلي عرض تفصيلي لمنهجية الدراسة.

2.3 مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة بأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الرسمية في جنوب الأردن (جامعة مؤتة وجامعة الطفيلة التقنية وجامعة الحسين) والبالغ عددهم (1165) عضو هيئة تدريس بحسب إحصائيات شؤون العاملين في هذه الجامعات لعام 2016 ، ولأخذ عينة تم الاستعانة بالجدول المقترح من قبل (Sekaran,2000) فقد تم أخذ عينة عشوائية طبقية في كل جامعة بحيث تم تقسيم أعضاء الهيئة التدريسية إلى كليات إنسانية وعلمية وبنسبة (20%) من مجتمع الدراسة ، حيث تم توزيع ما مجموعه (235) استبانه على الجامعات الثلاث، خلال شهري 4،5 لعام 2016، استرجع منها (217) استبانه بنسبة استرجاع بلغت(92%)، وقد تم استبعاد(12) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل، وبذلك خضعت للتحليل (205) استبانة تشكل ما نسبته (94%) من الاستبانات المسترجعة، والجدول رقم (1) يبين وصفاً لتوزيع

الاستبانات حسب الجامعة والمسترجع منه ،والجدول رقم (2) يمثل خصائص عينة الدراسة القابلة للتحليل:

جدول رقم (1)

وصف لتوزيع الاستبانات حسب الجامعة والمسترجع منها

الجامعة	عدد الهيئة التدريسية	20% من عدد الهيئة التدريسية	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات المسترجعة الصالحة للمعاينة
مؤتة	610	122	122	117	108
الطفيلة	245	50	50	43	42
الحسين	310	63	63	57	55
المجموع	1165	335	235	217	205

جدول رقم (2)

وصف خصائص عينة الدراسة الصالحة للتحليل

	المتغير	العدد	النسبة
الجامعة	جامعة مؤتة	108	%52
	جامعة الطفيلة التقنية	42	%20
	جامعة الحسين	55	%28
	مجمـــــــــــــــــوع	**205**	**%100**
النوع الاجتماعي	ذكر	181	%87
	أنثى	24	%13
	مجمـــــــــــــــــوع	**205**	**%100**
التخصص	انسانية	142	%69
	طبيعية	63	%31
	مجمـــــــــــــــــوع	**205**	**%100**
الخبرة	اقل من 5 سنوات	67	%33
	5-11	44	**%21**
	12-19	49	**%24**
	20 فأكثر	45	**%22**
	مجمـــــــــــــــــوع	**205**	**%100**
الرتبة الاكاديمية	مدرس	53	%26
	أستاذ مساعد	81	**%40**
	أستاذ مشارك	54	**%26**
	أستاذ دكتور	17	**%8**
	مجمـــــــــــــــــوع	**205**	**%100**

يتبين من الجدول رقم (2) إن مجموع ما تم معالجته من البيانات بلغت (205) تصورا لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الثلاث (جامعة مؤتة وجامعة الطفيلة التقنية وجامعة الحسين بن طلال) ، فقد شكلت الاستبانات المسترجعة من الجامعات بنسبة 52% من جامعة مؤتة بينما كانت جامعة الطفيلة 20% وجامعة الحسين 28% .

وأما بخصوص النوع الاجتماعي فقد بلغ نسبة الذكور 87% من الجامعات و13% من الإناث ،وأما بخصوص توزيع الاستبانات على الكليات الإنسانية بلغت 69% بينما كانت الكليات العلمية بلغت 31% من مجموع الاستبانات الموزعة.

بخصوص متغير الخبرة فقد شكلت الخبرة أقل من 5 سنوات 67% بينما كانت 5-11 سنة بلغت 21% ،ومن 12-19 بلغت 24% وكانت الخبرة أكثر من 20 سنة بنسبة بلغت 22% من الاستبانات الموزعة.

وأما بخصوص الرتبة الأكاديمية بلغت مدرس بنسبة 26% ، بينما دكتور مساعد بلغت النسبة 40% ،دكتور مشارك 26% ، بينما كانت الاستبانات الموزعة على الرتب الأكاديمية لرتبة أستاذ دكتور بلغت 8% من مجموع الاستبانات الموزعة.

3.3 أداة الدراسة

تم تطوير استبانة لقياس أثر عناصر حوكمة الجامعات على الالتزام التنظيمي ، وتمت الاستعانة ببعض الفقرات الواردة في الدراسات السابقة، وبالاعتماد على الأدب النظري لمفهوم وأبعاد الحوكمة وأثرها على الالتزام التنظيمي، مع إجراء بعض التحليل والمقارنات وأجريت عليها التعديلات اللازمة لكي تناسب أهداف الدراسة، والملحق(أ) حيث يبين توزيع الفقرات على كل بعد من أبعاد الدراسة ، وتكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء :

الجزء الأول : ويتضمن معلومات عن المتغيرات الشخصية والوظيفية وهي(الجنس و التخصص والرتبة الأكاديمية والخبرة العملية).

الجزء الثاني : ويتضمن هذا الجزء فقرات تغطي متغير الدراسة المستقل الحوكمة المكون من (25) فقرة موزعة (1-5) متغير المشاركة ،(6-10) متغير الشفافية ، (11-15) متغير المساواة ،(16-20) متغير المساءلة والمحاسبة (21-25) متغير رشادة عملية اتخاذ القرار ، والمتغير التابع الالتزام التنظيمي المكون من (15) فقرة ،حيث تم الاستعانة بدراسة (العبيدي ،2012) (الخشروم، 2011) .

أما مقياس الالتزام التنظيمي فقد تم الاستعانة بالاستبانة التي طورها (meyer,et all (1993) والذي يتكون من 15 فقره تتضمن الالتزام العاطفي والاستمراري والمعياري وهي الفقرات من 31 إلى 45 وصنفت الإجابات وفق مقياس (ليكرت Likert) للخيارات المتعددة الذي يحسب أوزان تلك الفقرات بطريقة خماسية على النحو الآتي:(5- درجات عالية جدا ،4 – درجات عالية ،3- درجات متوسطة 2- درجات قليلة ،1- درجة قليلة جدا). واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية ، سيتم التعامل معها على النحو التالي : إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من (3.49) فيكون مستوى التقييم مرتفعاً، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (2.50-3.49) فإن مستوى التقييم متوسط ، وإذا كان المتوسط الحسابي أقل من (2.50) فيكون مستوى التقييم منخفضاً.

4.3 صدق أداة الدراسة :

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أساتذة الإدارة المختصين وأعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة للتحقق من مدى صدق فقرات الاستبانة،وطلب منهم تنقيح ومراجعة فقرات الاستبانة من حيث وضوح الفقرات وجودة صياغتها اللغوية ومدى انتمائها للمجال الذي تم تقسيمه،وتعديل أو حذف أي من الفقرات التي يرون أنها لا تحقق الهدف من الاستبانة ، حيث جمعت البيانات من المحكمين بعد ذلك ، وتم الأخذ بملاحظاتهم، وإعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء التعديلات المطلوبة على نحو دقيق يحقق التوازن بين مضامين الاستبانة في فقراتها والملحق(ب) يبين أسماء المحكمين، والملحق(أ) يبين الصيغة النهائية لأداة الدراسة .

5.3 ثبات الأداة:

جرى التأكد من ثبات الأداة ، حيث جرى استخراج معامل الثبات، للأداة بصيغتها النهائية الكلية، ولكل بُعد من أبعاد الدراسة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (3) الآتي:

جدول (3)

قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي للأداة ككل وكل بُعد من أبعاد الدراسة

البعد	معامل الثبات Alpha
المشاركة	0.81
الشفافية	0.89
المساواة	0.82
المساءلة والمحاسبية	0.81
رشادة اتخاذ القرار	0.80
الحوكمة الكلي	0.91
الالتزام التنظيمي	0.93

يلاحظ أن معامل الثبات لمتغيري الدراسة كان مرتفعاً ومقبولاً لغاية إجراء هذه الدراسة.

6.3 المعالجة الإحصائية:

استخدمت الدراسة الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.16.1) في معالجة البيانات ، وفقاً للمعالجات الإحصائية التالية:

1- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة.

2- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)؛ لاختبار صلاحية نماذج الدراسة، وتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع ، وتحليل الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise Multiple Regression Analysis) لاختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع.

3- اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor) واختبار

التباين المسموح (Tolerance)؛ للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة، واختبار معامل الالتواء(Skewness) وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي .

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

1.4 النتائج

يتناول هذا الفصل عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، والتي تُمثل قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكذلك الأهمية النسبية لكافة أبعاد الدراسة، والفقرات المكونة لكل بُعد من هذه الأبعاد .

السؤال الأول- ما مستوى تطبيق مبادئ حوكمة الجامعات الأردنية الحكومية في جنوب الأردن من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية فيها؟.

للإجابة على السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإستجابات أفراد العينة لكل مجال والجدول رقم (4) يبن هذه المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغير مبادئ الحوكمة.

الجدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإستجابات المبحوثين على مبادئ الحوكمة

أرقام الفقرات	المجال	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1-5	المشاركة	3.65	.72	1	مرتفع
6-10	الشفافية	3.45	.93	3	متوسطة
11-15	المساواة	3.26	.98	5	متوسطة
16-20	المساءلة والمحاسبية	3.47	.97	2	متوسطة
21-25	رشادة عملية اتخاذ القرار	3.41	.97	4	متوسطة
	الحوكمة الكلي	3.45	.82		متوسطة

يلاحظ من خلال الجدول رقم (4) متغير الحوكمة الكلي قد جاء بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري(0.82)، حيث جاء مجال المشاركة جاء بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي(3.65) وانحراف معياري(0.72)، ، يليه مجال المساءلة والمحاسبية في المرتبة الثانية ومجال الشفافية في المرتبة الثالثة يليه

المجال رشادة عملية إتخاذ القرار وأخيراً مجال المساءلة والمحاسبية وجاء بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي(3.26) وانحراف معياري(0.98)،.

وقد جاءت متوافقة نسبيا مع دراسة (العريني، 2014) واختلفت مع دراسة (ناصر الدين، 2012) ودراسة (الشناق، 2009) .

وفيما يلي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لمجالات الحوكمة :

أولاً : المشاركة

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد العينة على فقرات المشاركة

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	تتبع إدارة الجامعة أسلوب الحوار في الوصول إلى القرارات من خلال اللجان المتخصصة.	3.58	1.00	5	مرتفع
2	يسمح أسلوب إتخاذ القرارات في الجامعة بمشاركة جميع أعضاء الهيئة التدريسية.	3.63	1.04	3	مرتفع
3	يشارك أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة بانتخاب ممثليهم بمجلس الجامعة.	3.66	.99	2	مرتفع
4	يسمح للطلبة بالمشاركة في تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس.	3.78	1.01	1	مرتفع
5	توجد فرص للتعاون والعمل الجماعي المشترك بين العاملين وأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة.	3.59	1.08	4	مرتفع
	المتوسط الكلي	3.65	.72		مرتفع

يلاحظ من خلال الجدول رقم (5) أن المتوسط الحسابي الكلي جاء بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.65)، وقد حلت الفقرة رقم(4)والتي تنص على" يسمح للطلبة بالمشاركة في تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس." في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ(3.78) ، في حين حلت الفقرة رقم(6) والتي تنص على" تتبع إدارة الجامعة أسلوب الحوار في الوصول إلى القرارات من خلال اللجان المتخصصة

"في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ(3.58) ودرجة مرتفعة.

ثانياً :الشفافية :

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد العينة على فقرات الشفافية

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
6	تفصح إدارة الجامعة عن سياسة المكافئات والبدلات لأعضاء الهيئة التدريسية.	3.36	1.08	5	متوسطة
7	تفصح إدارة الجامعة عن المعلومات الهامة بشأن المخاطر المتوقع حدوثها وكيفية إدارتها.	3.54	1.15	2	مرتفع
8	– توفر الإدارة نظام للإعلام باللوائح والقوانين المنظمة للعمل في الجامعة.	3.37	1.22	3	متوسطة
9	تتوفر قاعدة معلومات عن أعضاء هيئة التدريس تشمل سيرهم الذاتية يتم تحديثها بشكل مستمر.	3.36	1.05	4	متوسطة
10	–تتسم ممارسات إدارة الجامعة مع العاملين والمستفيدين بالمساواة والعدل.	3.62	1.11	1	مرتفع
	الكلي	3.45	.93		متوسطة

يلاحظ من خلال الجدول رقم (6) أن المتوسط الحسابي الكلي جاء بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.45)، وقد حلت الفقرة رقم(10) والتي تنص على" تتسم ممارسات إدارة الجامعة مع العاملين والمستفيدين بالمساواة والعدل " في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ(3.62) وانحراف معياري (1.11)، في حين حلت الفقرة رقم(6) والتي تنص على" تفصح إدارة الجامعة عن سياسة المكافئات والبدلات لأعضاء الهيئة التدريسية "في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ(3.36) وانحراف معياري (1.08).

ثالثا: المساواة

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإستجابات أفراد العينة على فقرات المساواة

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
11	-توجد معايير عادلة للحصول على المكافئات والحوافز .	3.34	1.06		متوسطة
12	-توجد معايير عادلة وملائمة لترقية العاملين في الجامعة.	3.21	1.12		متوسطة
13	تقدم الجامعة حوافز مادية مجزية للمتميزين من اعضاء هيئة التدريس.	3.30	1.13		متوسطة
14	-تقدم الجامعة حوافز معنوية مجزية للمتميزين من اعضاء هيئة التدريس.	3.25	1.11		متوسطة
15	-تتسم معايير تقيم أداء العاملين في الجامعة بالموضوعية.	3.22	1.11		متوسطة
	الكلي	3.26	.98		متوسطة

يلاحظ من خلال الجدول رقم (7) أن المتوسط الحسابي الكلي جاء بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.26) ،حيث جاءت الفقرة رقم (11) والتي تنص على" توجد معايير عادلة للحصول على المكافئات والحوافز " قد جاءت في المرتبة الأولى وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.34) وانحراف معياري(1.06)، في حين حلت الفقرة رقم(12) والتي تنص على" توجد معايير عادلة وملائمة لترقية العاملين في الجامعة. " في المرتبة الأخيرة وبدرجة ضعيفة وبمتوسط حسابي بلغ (3.21) وانحراف معياري(1.12).

رابعا: المساءلة والمحاسبية

جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد العينة على فقرات المساءلة والمحاسبية

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
16	يوجد نظام كفء للرقابة الداخلية.	3.47	1.05	3	متوسطة
17	-توجد أسس ومعايير محددة لضبط جودة الاداء في ضوء مؤشرات محددة.	3.50	1.14	1	مرتفع
18	تتولى ادارة الجامعة تقييم الكليات والاقسام من خلال نظام معلومات وتقارير محكم .	3.40	1.12	5	متوسطة
19	-تطبق ادارة الجامعة نظام المساءلة على المستويين الفردي والجماعي .	3.48	1.12	2	متوسطة
20	- تخضع إجراءات الجامعة للمساءلة من قبل الجهات الرقابية ذات العلاقة .	3.46	1.05	4	متوسطة
	الكلي	3.47	.97		متوسطة

يلاحظ من خلال الجدول رقم (8) أن المتوسط الحسابي الكلي جاء بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.47) ،حيث جاءت الفقرة رقم (17) والتي تنص على" توجد أُسس ومعايير محددة لضبط جودة الاداء في ضوء مؤشرات محددة " قد جاءت في المرتبة الأولى وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.50) وانحراف معياري(1.14)، في حين حلت الفقرة رقم(18) والتي تنص على" تتولى ادارة الجامعة تقييم الكليات والاقسام من خلال نظام معلومات وتقارير محكم " في المرتبة الأخيرة وبدرجة ضعيفة وبمتوسط حسابي بلغ (3.40) وانحراف معياري(1.12).

خامسا: رشادة عملية اتخاذ القرار

جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد العينة على فقرات رشادة عملية اتخاذ القرار

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
21	-يؤخذ في الاعتبار الاستخدام الامثل للموارد المادية المتوفرة عند اتخاذ القرارات في الجامعة.	3.51	1.11	2	مرتفع
22	-تمثل قرارات الجامعة استجابة لحاجات العاملين.	3.41	1.13	3	متوسطة
23	-يسمح النظام الاداري في الجامعة بالمشاركة في صنع القرار.	3.54	1.15	1	مرتفع
24	-تشرك ادارة الجامعة اعضاء الهيئة التدريسة في اتخاذ القرارات التي تلامس طبيعة مهامهم.	3.36	1.08	4	متوسطة
25	- لا تأخذ القرارات الإدارية في الجامعة فترة زمنية طويلة.	3.20	1.20	5	متوسطة
	الكلي	3.41	.97		متوسطة

يلاحظ من خلال الجدول رقم (9) أن المتوسط الحسابي الكلي جاء بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.41) ،حيث جاءت الفقرة رقم (23) والتي تنص على" يسمح النظام الاداري في الجامعة بالمشاركة في صنع القرار " قد جاءت في المرتبة الأولى وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.54) وانحراف معياري(1.15)، في حين حلت الفقرة رقم(23) والتي تنص على" لا تأخذ القرارات الإدارية في الجامعة فترة زمنية طويلة " في المرتبة الأخيرة وبدرجة ضعيفة وبمتوسط حسابي بلغ (3.20) وانحراف معياري(1.20).

السؤال الثاني: ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى اعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية الحكومية في جنوب الأردن من وجهة نظرهم؟. للإجابة على السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد العينة لكل مجال.في جدول رقم 10

الإلتزام التنظيمي

جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات الالتزام العاطفي

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	اشعر بالفخر والاعتزاز كوني احد افراد هذه الجامعة.	3.71	1.14	7	مرتفع
2	يعتبر وجود الفرد في هذه الجامعة مؤشراً لكفاءته.	3.69	1.21	8	مرتفع
3	أعتبر مشاكل الجامعة هي مشاكلي شخصياً.	3.82	1.17	4	مرتفع
4	تستحق جامعتي الاخلاص والولاء من قبل العاملين فيها .	3.59	1.24	12	مرتفع
5	كان قرار ارتباطي بهذه الجامعة صائباً.	3.66	1.23	9	مرتفع
6	أبذل قصارى جهدي لتحقيق أهداف الجامعة.	3.76	1.15	6	مرتفع
7	يقوم كل فرد بأداء الجزء الأكبر من مهامه الوظيفية دون الحاجة إلى رقابة من رؤساءه .	3.88	1.26	3	مرتفع
8	أشعر بالواجب اتجاه نجاح الجامعة واستمراريتها .	3.77	1.27	5	مرتفع
9	ألتزم بمهامي الوظيفية كما تنص عليها اللوائح في الجامعة.	3.55	1.09	13	مرتفع
10	أرغب في البقاء في عملي مهما توفرت لي فرص بديلة.	3.60	1.14	11	مرتفع
11	أشعر بالاعتزاز حينما أتحدث للآخرين عن جامعتي .	3.61	1.17	10	مرتفع
12	أنا مهتم جداً بوضع ومستقبل الجامعة التي اعمل بها .	3.53	1.15	15	مرتفع
13	أرى أن جامعتي هي من أفضل جهات العمل للالتحاق بها.	3.54	1.11	14	مرتفع
14	تتيح لي الجامعة للمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل .	3.90	.99	2	مرتفع
15	مناخ العمل في الجامعة التي اعمل بها مريح ومستقر .	3.91	.99	1	مرتفع
	الالتزام التنظيمي الكلي	3.70	.84		مرتفع

يلاحظ من خلال الجدول رقم (10) أن المتوسط الحسابي الكلي جاء بمستوى مرتفع وبمتوسط حسابي (3.70) ، الفقرة رقم (15) والتي تنص على" مناخ العمل في

الجامعة التي اعمل بها مريح ومستقر " قد جاءت في المرتبة الأولى بمستوى مرتفع وبمتوسط حسابي بلغ (3.91) وانحراف معياري(0.99)، في حين حلت الفقرة رقم(12) والتي تنص على " أنا مهتم جداً بوضع ومستقبل الجامعة التي اعمل بها " في المرتبة الأخيرة وبمستوى مرتفع وبمتوسط حسابي بلغ (3.53) وانحراف معياري(1.15).

2.4 إختبار الفرضيات :

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لإختبار فرضيات الدراسة، قام الباحث بإجراء بعض الاختبارات، وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لإفتراضات تحليل الانحدار، وذلك على النحو التالي: تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) بإستخدام إختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factory)(VIF) وإختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين(VIF) للقيمة(10) وقيمة إختبار التباين المسموح(Tolerance) أكبر من(0.05) وتم أيضاً التأكد من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي(Normal Distribution) بإحتساب معامل الالتواء(Skewness) مراعين أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن(1). والجدول (11) يبين نتائج هذه الاختبارات.

الجدول رقم (11)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء

الأبعاد الفرعية	VIF	Tolerance	Skewness
المشاركة	2.117	.472	0.023
الشفافية	4.551	.220	0.289
المساواة	3.590	.279	0.066
المساءلة والمحاسبية	5.265	.190	0.241
رشادة عملية اتخاذ القرار	5.027	.199	0.312

نلاحظ من الجدول رقم (11) أن قيم اختبار معامل تضخم التباين(VIF) لجميع

المتغيرات تقل عن(10) وتتراوح بين(2.117- 5.265)، وأن قيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) تراوحت بين(0.190- 0.472)، وهي أكبر من(0.05) ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود إرتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة(Multicollinearity)، وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي بإحتساب معامل الالتواء(Skewness)، حيث كانت القيم أقل من (1) وتراوحت بين (0.312-0.023).

جدول رقم (12)

نتائج تحليل التباين للإنحدار(Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة.

المتغير التابع	درجات الحرية	معامل التحديد R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الالتزام العاطفي	(5، 199)	0.829	192.958*	0.000
الالتزام الاستمراري	(5، 199)	0.839	207.684*	0.000
الالتزام المعياري	(5، 199)	0.841	210.769*	0.000
الكلي	(5، 199)	0.939	613.575*	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول رقم (12) صلاحية نموذج إختبار فرضيات الدراسة، ونظراً لإرتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ودرجات حرية (5، 276)، وبناء على ذلك نستطيع إختبار فرضيات الدراسة على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لتطبيق مبادئ حوكمة الجامعات الأردنية الحكومية (الشفافية و المشاركة والمساءلة والمساواة ورشادة عملية إتخاذ القرار) في جنوب الأردن في مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية فيها.

لإختبار الفرضية تم إستخدام تحليل الإنحدار المتعدد والجدول رقم (13) يبين نتائج التحليل:

جدول رقم (13)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر مبادئ الحوكمة في الالتزام التنظيمي

البعد	معامل التحديد R^2	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
ثابت الانحدار		.301	.080		3.790	.000*
المشاركة	0.939	.173	.030	.149	5.841	.000*
الشفافية		.177	.034	.195	5.238	.000*
المساواة		.292	.029	.339	10.235	.000*
المساءلة والمحاسبية		.226	.035	.261	6.497	.000*
رشادة عملية اتخاذ القرار		.123	.034	.142	3.632	.000*

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (13)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن الأبعاد الفرعية (المشاركة والشفافية والمساواة والمساءلة ورشادة عملية اتخاذ القرار) كان لها أثر في الالتزام التنظيمي ، بدلالة معاملات(Beta) لهذه المتغيرات كما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قيم(t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة والبالغة (5.841، 5.238، 10.235، 6.497، 3.632) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)،ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لتطبيق مبادئ الحوكمة لدى الجامعات الأردنية الحكومية (الشفافية و المشاركة و المساءلة و المساواة ورشادة عملية اتخاذ القرار) في الالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية فيها.

حيث تبين وجود أثر للأبعاد الفرعية (الشفافية و المشاركة و المساءلة و المساواة ورشادة عملية اتخاذ القرار) في الالتزام التنظيمي .

وتم إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجيStepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي

يمثل أثر أبعاد الحوكمة (الشفافية و المشاركة و المساءلة و المساواة ورشادة عملية إتخاذ القرار) على الالتزام التنظيمي والجدول (14) يبين ذلك:

جدول رقم (14)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression"

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	B	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالةt
الثابت		.301	3.790	.000*
المساءلة والمحاسبية	.836	.226	6.497	.000*
والمساواة	.052	.292	10.235	.000*
المشاركة	.033	.173	5.841	.000*
الشفافية	.014	.177	5.238	.000*
رشادة عملية اتخاذ القرار	.004	.123	3.632	.000*

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

يتضح من الجدول رقم (14) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الإنحدار، فإن بعد المساءلة والمحاسبية قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره(83.6%) من التباين الكلي في الالتزام التنظيمي ، ودخل ثانياً بعد(والمساواة) حيث فسر بعدي (المساءلة والمحاسبية والمساواة) ما نسبته (88.8%) التباين ، أي أن متغير (المساواة) قد فسر لوحده (5.2%)، ودخل ثالثاً بعد (المشاركة) حيث فسر مع المتغيرين السابقين ما مقداره(92.1%) من التباين في المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) وفسر بعد المشاركة لوحده (3.3%)، بينما فسر بعد الشفافية لوحده (1.4%) وفسر مع الأبعاد الثلاثة السابقة (93.5%)، وفسر بعد رشادة عملية اتخاذ القرار لوحده (0.4%) وفسرت الأبعاد مجتمعة ما مقداره (93.9%) من التباين الكلي في الالتزام التنظيمي ،وقد جاءت متوافقة نسبيا مع دراسة (ناصر الدين، 2012) ودراسة (الشناق، 2009) و(الزهراني،2009) واختلفت مع (العريني،2014) .

الفرضية الفرعية الاولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

(0.05≥α) لتطبيق المشاركة من مبادئ حوكمة الجامعات الأردنية الحكومية في جنوب الأردن في مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية فيها.

لاختبار الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط والجدول(15) يبين نتائج التحليل:

جدول رقم (15)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار اثر تطبيق المشاركة من مبادئ حوكمة الجامعات الأردنية الحكومية في جنوب الأردن في مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية فيها

المتغير المستقل		معامل التحديد R^2	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
ثابت الانحدار			.769	.221		3.485	.001
المشاركة	0.689	0.474	.803	.059	.689	13.538	.000

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (15)، ومن متابعة قيم اختبار(t) وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) لتطبيق المشاركة من مبادئ حوكمة الجامعات الأردنية الحكومية في جنوب الأردن في مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية فيها بدلالة ارتفاع قيمة(t) المحسوبة والبالغة (13.538) عن قيمتها الجدولية والبالغة (1.98) عند مستوى دلالة (α≤0.05)، وقد بلغ معامل الارتباط بين المشاركة والالتزام التنظيمي(0.689)، حيث فسر متغير المشاركة ما نسبته (47.4%) من التباين الكلي في والالتزام التنظيمي.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05≥α) لتطبيق الشفافية من مبادئ حوكمة الجامعات الأردنية الحكومية في جنوب الأردن في مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية فيها.

لاختبار الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط والجدول(16) يبين نتائج التحليل:

جدول رقم (16)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار اثر تطبيق الشفافية من مبادئ حوكمة الجامعات الأردنية الحكومية في جنوب الأردن في مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية فيها

المتغير المستقل		معامل التحديد R^2	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
ثابت الانحدار			.921	.104		8.857	.000
الشفافية	0.889	0.791	.805	.029	.889	27.683	.000

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (16)، ومن متابعة قيم اختبار(t) وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الشفافية من مبادئ حوكمة الجامعات الأردنية الحكومية في جنوب الأردن في مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية فيها بدلالة ارتفاع قيمة(t) المحسوبة والبالغة (27.638) عن قيمتها الجدولية والبالغة (1.98) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وقد بلغ معامل الارتباط بين الشفافية والالتزام التنظيمي(0.889)، حيث فسر متغير الشفافية ما نسبته (79.1%) من التباين الكلي في والالتزام التنظيمي.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لتطبيق المساواة من مبادئ حوكمة الجامعات الأردنية الحكومية في جنوب الأردن في مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية فيها.

لاختبار الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط والجدول(17) يبين نتائج التحليل:

جدول رقم (17)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار اثر تطبيق المساواة من مبادئ حوكمة الجامعات الأردنية الحكومية في جنوب الأردن في مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية فيها

المتغير المستقل		معامل التحديد R^2	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
ثابت الانحدار			1.233	.099		12.479	.000
المساواة	0.878	0.770	.756	.029	.878	26.071	.000

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (17)، ومن متابعة قيم اختبار(t) وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق المساواة

من مبادئ حوكمة الجامعات الأردنية الحكومية في جنوب الأردن في مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية فيها بدلالة ارتفاع قيمة(t) المحسوبة والبالغة (26.071) عن قيمتها الجدولية والبالغة (1.98) عند مستوى دلالة (α≤0.05)، وقد بلغ معامل الارتباط بين المساواة والالتزام التنظيمي(0.878)، حيث فسر متغير المساواة ما نسبته (77%) من التباين الكلي في والالتزام التنظيمي.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05≥α) لتطبيق المساءلة والمحاسبية من مبادئ حوكمة الجامعات الأردنية الحكومية في جنوب الأردن في مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية فيها.

لاختبار الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط والجدول(18) يبين نتائج التحليل:

جدول رقم (18)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار اثر تطبيق المساءلة والمحاسبية من مبادئ حوكمة الجامعات الأردنية الحكومية في جنوب الأردن في مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية فيها

المتغير المستقل		معامل التحديد R^2	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
ثابت الانحدار			.961	.088		10.854	.000
المساءلة والمحاسبية	0.914	0.836	.791	.025	.914	32.173	.000

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (18)، ومن متابعة قيم اختبار(t) وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) لتطبيق المساءلة والمحاسبية من مبادئ حوكمة الجامعات الأردنية الحكومية في جنوب الأردن في مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية فيها بدلالة ارتفاع قيمة(t) المحسوبة والبالغة (32.173) عن قيمتها الجدولية والبالغة (1.98) عند مستوى دلالة (α≤0.05)، وقد بلغ معامل الارتباط بين المساءلة والمحاسبية والالتزام التنظيمي(0.914)، حيث فسر متغير المساءلة والمحاسبية ما نسبته (83.6%) من التباين الكلي في والالتزام التنظيمي.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) لتطبيق رشادة عملية اتخاذ القرار من مبادئ حوكمة الجامعات الأردنية الحكومية في جنوب الأردن في مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية فيها.

لاختبار الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط والجدول(19) يبين نتائج التحليل:

جدول رقم (19)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار اثر تطبيق رشادة عملية اتخاذ القرار من مبادئ حوكمة الجامعات الأردنية الحكومية في جنوب الأردن في مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية فيها

المتغير المستقل		معامل التحديد R^2	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
ثابت الانحدار			1.076	.098		10.955	.000
رشادة عملية اتخاذ القرار	0.890	0.792	.771	.028	.890	27.791	.000

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (19)، ومن متابعة قيم اختبار(t) وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha\leq0.05$) لتطبيق رشادة عملية اتخاذ القرار من مبادئ حوكمة الجامعات الأردنية الحكومية في جنوب الأردن في مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية فيها بدلالة ارتفاع قيمة(t) المحسوبة والبالغة (27.791) عن قيمتها الجدولية والبالغة (1.98) عند مستوى دلالة ($\alpha\leq0.05$)، وقد بلغ معامل الارتباط بين رشادة عملية اتخاذ القرار والالتزام التنظيمي(0.890)، حيث فسر متغير رشادة عملية اتخاذ القرار ما نسبته (79.2%) من التباين الكلي في والالتزام التنظيمي.

الفرضية الرئيسية الثانية:لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05\geq\alpha$) في تصورات أعضاء الهيئة التدريسية نحو مستوى الالتزام التنظيمي تُعزى لمتغيرات (الجنس، التخصص، الرتبة الأكاديمية، والخبرة العملية)

(1) بالنسبة للجنس

تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent T Test) والجدول (20) يبين ذلك:

جدول رقم (20)

نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين تصورات المبحوثين للالتزام التنظيمي تبعاً للجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة(ت)	الدلالة
ذكر	181	3.69	.84	203	-.607	.545
أنثى	24	3.80	.85			

*(0.05≥α)

تشير النتائج في الجدول رقم (20) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05≥α) بين متوسطات بين تصورات المبحوثين للالتزام التنظيمي تُعزى لمتغير الجنس حيث كانت قيمة (ت) =-0.607.

(2) بالنسبة للتخصص

تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent T Test) والجدول (21) يبين ذلك:

جدول رقم (21)

نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين تصورات المبحوثين للالتزام التنظيمي تبعاً للتخصص

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة(ت)	الدلالة
علوم انسانية	142	3.47	.41	203	-.478	.633
علوم طبيعية	63	3.59	.55			

تشير النتائج في الجدول رقم (21) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات بين تصورات المبحوثين للالتزام التنظيمي تُعزى لمتغير التخصص حيث كانت قيمة (ت)=-0.478.

(3) بالنسبة للرتبة الاكاديمية

تم إستخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent T Test) والجدول (22) يبين ذلك:

جدول رقم (22)

نتائج إختبار (ت) للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين تصورات المبحوثين للالتزام التنظيمي تبعاً للرتبة الأكاديمية

الرتبة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة(ف)	مستوى الدلالة
محاضر	53	3.3774	.95577	بين المجموعات	9.425	3	3.142	4.631	.004*
مساعد	81	3.7276	.83840	الخطأ	136.358	201	.678		
مشارك	54	3.8617	.66007	الكلي	145.783	204			
أ . دكتور	17	4.0784	.77181						

*($0.05 \geq \alpha$)

تشير النتائج في الجدول رقم (22) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات بين تصورات المبحوثين للالتزام التنظيمي تُعزى لمتغير الرتبة حيث كانت قيمة (ت) =3.272، ولمعرفة إتجاه الفروق تم إستخدام إختبار شافيه للمقارنات البعدية والجدول رقم (23) يبن ذلك:

جدول رقم (23)

إختبار شافيه للمقارنات البعدية لاتجاه الفروق في تصورات المبحوثين للالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير الرتبة

الرتبة(أ)	الرتبة(ب)	فروق المتوسطات	الدلالة
محاضر	مساعد	-.35021	.126
	مشارك	-.48437*	.028
	أ. دكتور	-.70107*	.028
مساعد	مشارك	-.13416	.835
	أ. دكتور	-.35086	.468
مشارك	أ. دكتور	-.21670	.827

نلاحظ من الجدول رقم (23) أن الفروق بين من رتبهم محاضر من ناحية ومن رتبتهم (مشارك) و (أ. دكتور) من ناحية اخرى ولصالح من رتبهم (مشارك) و (أ. دكتور)، أي أن ذوي الرتبة الاكاديمية الاعلى أكثر التزاماً تنظيمياً.

(4) بالنسبة للخبرة

تم إستخدام إختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent T Test) والجدول رقم (24) يبين ذلك.

جدول رقم (24)

نتائج إختبار (ت) للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين تصورات المبحوثين للالتزام التنظيمي تبعاً للخبرة

الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة(ف)	مستوى الدلالة
أقل من (5)	67	3.4070	.91159	بين المجموعات	9.186	3	3.062	4.506	.004
5-11	44	3.7652	.67076	الخطأ	136.597	201	.680		
12-19	49	3.8435	.79763	الكلي	145.783	204			
20 فأكثر	45	3.9230	.85102						

تشير النتائج في الجدول رقم (24) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) بين متوسطات بين تصورات المبحوثين للإلتزام التنظيمي تُعزى

لمتغير الخبرة حيث كانت قيمة (ت) =4.605، ولمعرفة إتجاه الفروق تم استخدام اختبار شافيه للمقارنات البعدية والجدول رقم (25) يبين ذلك:

جدول رقم (25)

اختبار شافيه للمقارنات البعدية لإتجاه الفروق في تصورات المبحوثين للالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير الخبرة

الخبرة(أ)	الخبرة(ب)	فروق المتوسطات	الدلالة
أقل من5	5-11	-.35819	.174
	12-19	-.43657	.050
	20 فأكثر	-.51600*	.016
5-11	12-19	-.07839	.976
	20 فأكثر	-.15781	.846
12-19	20 فأكثر	-.07943	.975

نلاحظ من الجدول رقم (25) أن الفروق بين من خبرتهم (أقل من5) من ناحية ومن خبرتهم (12-19سنة) و(20سنة فأكثر) من ناحية أخرى ولصالح من خبرتهم(12-19سنة) و(20سنة فأكثر)، أي أن من خبرتهم اعلى أكثر التزاماً تنظيمياً.

3.4 مناقشة النتائج:

أولاً: أشارت النتائج إلى أن مستوى تطبيق مبادئ حوكمة الجامعات الأردنية الحكومية في جنوب الأردن (جامعة مؤتة وجامعة الطفيلة التقنية وجامعة الحسين بن طلال) من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية قد جاءت بدرجة متوسطة ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن الجامعات قد تعاني من ضعف في الحوكمة بسبب تعدد الجهات الرقابية وجهات التدخل وإحتماء بعضهم وراء العلاقات الشخصية، الأمر الذي بدوره ينعكس على سرعة التغيرات عوضاً عن أن هذه الجامعات لا تتمتع بالاستقلالية الذاتية وبالتالي فإن ذلك مدعو لإرساء المزيد من قواعد الحوكمة من خلال تبني معايير من شأنها الارتقاء بالنظام التعليمي والإداري، فهي لا تحتاج إلى تعديل التشريعات القانونية بقدر ما تحتاج إلى ما هو موجود وتطبيقه بشفافية.

وأما بخصوص حصول متغير المشاركة وحصوله على درجة مرتفعة أعلى ترتيب يمكن تفسير ذلك أن هناك مشاركة فعالة من خلال وجود فرص للتعاون والعمل الجماعي بين العاملين وأعضاء الهيئة التدريسية، وأن هناك قرارات متعلقة بالمناهج التعليمية يكون للهيئة التدريسية دور في صياغة خططها أو وجود لجان تابعة لمجالس الكليات والأقسام لمزيد من إبداء الرأي في الكثير من القضايا التي تهم القطاع التعليمي.

وأما بخصوص متغير المساواة وحصوله على المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة، فيمكن تفسير ذلك أن أعضاء الهيئة التدريسية يحاولون بإستمرار للحصول على مزيد من العلاوات التي يستحقونها والتي لم يحصلوا عليها إلا بعد مشقة ومطالب وأن طبيعة الواقع والتقاليد والدور الاجتماعي الذي يحظى به عضو الهيئة التدريسية بتحقيق مزيد من الالتزام من هذه الجامعات بتحسين مستوى المعيشة مقارنةً بما يحصلوا عليه نظرائهم في الجامعات الخاصة والجامعات الأخرى في الدول المجاورة وشعورهم بالاختلالات بين معدلات الدخل لهذه الفئة التي طالما كانت هي من صنعت هذه المؤسسات التعليمية وأنها هي من فرضت سمعة وهيبة النظام التعليمي في هذه الجامعات.

ثانيًا: دلت النتائج إلى حصول مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية الحكومية في جنوب الأردن من وجهة نظرهم على درجة مرتفعة ويمكن تفسير ذلك إلى أن أعضاء الهيئة التدريسية هم على درجة عالية من الانضباط وهم السياج المنيع الذي تتمتع به الجامعات وهو الرقيب على أدائه وسلوكه قبل أن يكون هناك تقييم لأدائه من قبل الجامعة ويحول بينه وبين ارتكاب أي أعمال تخالف ضميره أو يتنافى مع مبادئه. فالإنسان بشكل عام هو نتاج البيئة الثقافية والطبيعية فالجامعات تمثل بيئة تعليمية ثقافية تختلف فيها القيم والاهتمامات ونمط التفكير ،كذلك يمكن القول أن هذه الجامعات تعمل على دفع وتوجيه سلوك العاملين فيها بالعمل وشعورهم بالرضا نتيجة ما يلقونه من مكانة مرموقة في المجتمع وتقدير

الآخرين لهم والتمتع بالمركز الأدبي المصاحب للعمل ووجود فرص الترقية والشعور بالولاء نحو هذه الجامعات.

ثالثًا: دلت النتائج إلى أن هناك أثر لتطبيق مبادئ حوكمة الجامعات في تحقيق الالتزام التنظيمي في الجامعات الحكومية في جنوب الأردن من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها. ويرى الباحث أنه يمكن تفسير مثل هذه النتيجة على أن الحوكمة هي المحرك الأساسي للتغيير الإيجابي في أي مؤسسة وخاصة إذا كانت هذه المؤسسات جامعات فالجامعات لم تعد تملك خياراً غير مواكبة التقدم ونشر ثقافة الحوكمة وأن الحوكمة تسعى لتعزيز البناء المؤسسي وتقرير الولاء والانتماء والالتزام للإرتقاء بجودة مخرجات التعليم وتحقيق منظومة العمل الإداري والأكاديمي على كافة المستويات لإجراء فريد من تنافسية هذه الجامعات ورفع كفاءة القائمين على العملية التعليمية خاصة.

كما ويمكن تفسير مبادئ حوكمة الجامعات من خلال إتاحة كافة المعلومات لجميع المعنيين وسهولة تدفق هذه المعلومات فضلاً عن تحقيق المساءلة والمساواة والابتعاد عن التحيز وتوفير الفرص، ساهمت بإيجاد التزام نتيجة الفخر والاعتزاز والارتباط الذي يمكن من إيجاد التواءم بين المحافظة على مقدرات الجامعة والسعي نحو بذل مزيد من العطاء من قبل الهيئة التدريسية ،كذلك فأن هذه الجامعات، سعت لتوفير أفضل الفرص الوظيفية والاستقرار والرغبة في البقاء في هذا المجال بالرغم من وجود بدائل ،إلا أن التوظيف في الجامعات الحكومية يُعد من المواقع المحبذة والمرموقة في المجتمع.

أن وجود مبادئ للحوكمة سيساهم في المشاركة الفاعلة والتفاعل الإيجابي وتوظيف الإمكانيات في تحقيق الأهداف المنشودة وتحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية في الجامعات وبالتالي تحقيق مزيد من الالتزام القائم على الشعور من خلال الدعم الجيد من قبل الجامعات الأمر الذي يعزز من البقاء ويدفعهم إلى العمل بتعاون وحماس.

رابعًا: دلت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المبحوثين للالتزام التنظيمي لكل من متغير الجنس وطبيعة التخصص، سواء كانت (دراسات إنسانية أو علمية) ، فيمكن تفسير ذلك أن الدور المُلقى على الهيئة التدريسية نحو تحقيق فريد من الالتزام ، ليس مربوطًا سواء من حيث الجنس والتخصص فهو يمثل حقيقة واقعية وإدراك لما تضيفه هذه الجامعات من التغلب على مزيد من الصعوبات وتحقيقها مزيداً من الجودة والتميز في الأداء تشهده كافة القطاعات سواء كانت علمية أم إنسانية.

دلت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المبحوثين للالتزام التنظيمي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الحكومية الأردنية لكل من متغير الرتبة والخبرة ، ويرى الباحث أن كل من الرتبة والخبرة مترابطتان وبالتالي كلما زادت الخبرة زادت الرتبة.

فأما بخصوص الرتبة وكانت الفروق لصالح من هم برتبة مشارك أن هذه المرحلة تتميز بالحيوية والفعالية، وسعيه في تقديم المزيد من العطاء سوف ينعكس على مدى التزامه وسعيه للتقدم في الوظيفة مما ينعكس إيجابياً على الالتزام لديهم نتيجةً للمزيد من الحوافز والتقديرات الإجتماعية التي تجعلهم أكثر التصاقًا بأهداف وقيم الجامعات.

وأما بخصوص وجود فروق لصالح من هم خبرتهم (12 – 19) سنة أن هذه الفترة ليست بالقصيرة وليست بالطويلة نسبياً فهي تجمع ما بين الحصول على المزايا الكافية من الحوافز المادية والحوافز المعنوية التي تؤهلهم للوصول إلى المراتب العليا وإدراكهم لأهمية إثبات الوجود في هذه المراحل من خلال التعاون والمشاركة وصنع القرارات وأخذ إنطباع سليم عن أدائهم وأن هذه المراحل الزمنية من العمر يُدرك فيها الإنسان المنافع المتحققة من الالتزام التنظيمي مما يساعد على التّميز في العمل ويخفف من دوران العمل وتولد لديهم معارف بسياسات وأهداف الجامعات فترتبط مشاعرهم وإحساسيهم بالعمل خلال المدة الطويلة وبالتالي زيادة إلتزامهم التنظيمي.

4.4 التوصيات :

بناءاً على النتائج التي تم التوصل إليها توصي الدراسة بما يلي :

1- العمل على تعزيز مبادئ الحوكمة من خلال الالتزام بالشفافية الإدارية في الجامعات الاردنية إلى مستويات أعلى من خلال زيادة نشر الوعي من خلال الندوات والمؤتمرات تُعنى بالممارسات والمضامين ذات العلاقة بمبادئ الحوكمة ودعم قيم النزاهة والثقة لدى العاملين والعمل .

2- تعزيز مشاركة العاملين وتشجيع روح المبادرة والتجديد والتفكير الإبداعي لديهم ويجعلهم أكثر إيماناً بقدراتهم وإمكاناتهم ويرفع الروح المعنوية لديهم ويشبع حاجتهم نحو تحقيق الذات من خلال تعزيز شعورهم بأنهم شركاء حقيقيين في نجاح الجامعة وتطورها.

3- ضرورة تبني بيئة تنظيمية تُنمّي مستوى الالتزام التنظيمي عن طريق توفير مناخ تنظيمي تسوده العدالة أولاً مع مراجعة جميع السياسات والممارسات الخاطئة في الإدارة وفقاً لمبدأ مفاده تحقيق العدالة للجميع و وتفعيل المساءلة والعمل على شيوع ثقافة المساءلة بين العاملين بما تتضمنه من إكتشاف العوامل المؤدية إلى حالات القصور ومعالجتها، وبيان مواطن القوة وكيفية إستغلالها وتوظيفها لتحقيق نتائج إيجابية ومكافأة العاملين عليها.

4- التركيز على تلبية احتياجات ومتطلبات العاملين وتوفير بيئة مناسبة لما لها من دور في بقاء واستمرار الخدمات التعليمية وتنمية مستوى الالتزام التنظيمي عن طريق توفير مناخ تنظيمي تسوده العدالة أولاً مع مراجعة جميع السياسات والممارسات الخاطئة في الإدارة وفقاً لمبدأ مفاده تحقيق العدالة للجميع.

5- إدراك الجامعات لنظام الحوافز وقدرته في تعزيز مقومات الحوكمة من خلال توفير عدالة ومساواة بين العاملين لتحفيزهم على الاداء الجيد في المنظمة من خلال وجود نظام الحوافز في الجامعات يؤدى الى دعم الحوكمة او الادارة الرشيدة من خلال تطبيق الانظمة والتعليمات المتعلقة في الجامعة .

6-إجراء المزيد من الدراسات عن الشفافية ودرجة ممارستها لدى الإدارة الأكاديمية والإدارية في الجامعات الاردنية والمؤسسات الحكومية ومؤسسات المجتمع المدني بهدف الكشف عن الممارسات والإجراءات التي تتسم بالشفافية والإعلان عنها ونشرها ودعوة المؤسسات الأخرى لتحذو حذوها للإرتقاء بكافة مؤسسات المجتمع وتحقيق الأهداف المنشودة.

المراجـع

أ- المراجع العربية:

ابو النادي ، (2001) " **تصورات رؤساء الاقسام الاداريه والاكاديميه في جامعة اليرموك لبعض الممارسات الادارايه ذات العلاقه بالشفايفه** : دراسة حاله ، رسالة ماجستير غير منشوره جامعة اليرموك الاردن .

احمد ،الشوابكه 2016، **حلقه نقاشيه** ،**حوكمة الجامعات المحرك الاساس للتغيير الايجابي** ،جامعة الشرق الاوسط ،جريدة الغد **نشرت** بتاريخ 2/اذار/2016.

أحمد محمد بني عيسى، رياض احمد ابازيد، **دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني**، دراسات العلوم الاداريه ،مج 41،ع 2 ، 2014

الأحمدي، طلال (2004). "**الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة**": دراسة ميدانية للمرضين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض، المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، مج 24 ، ع 1، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

البنك الدولي ،2003 تقرير عن التنمية في الشرق الاوسط وشمال افريقيا :**الحكم الجيد لاجل التنمية في الشرق الاوسط وشمال افريقيا- تحسين التنظيمية والمساءلة** . واشنطن ، الولايات المتحدة الامريكية .

حلاوه، جمال وطه، نداء (2011). **واقع الحوكمة في جامعة القدس**، جامعة القدس، معهد التنمية المستدامة، دار العلوم التنموية، القدس، فلسطين.

حمادات، محمد حسن (2006). **قيم العمل والالتزام التنظيمي لدى المديرين والمعلمين في المدارس**، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن.

خليل ، محمد احمد ابراهيم (2005) " **دور الحاكميه المؤسسيه في تحقيق جودة المعلومات المحاسبيه وانعكاساتها على سوق الاوراق الماليه** ، دراسه نظريه تطبيقيه " ، مجلة الدراسات والبحوث التجاريه ، جامعة بنها ، العدد الاول .

خورشيد، معتز ويوسف، محسن (2009). **حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر**. مؤتمر حوكمة التعليم الجامعي الذي نظمه منتدى الإصلاح العربي بمكتبة الإسكندرية.

الخشروم، محمد مصطفى(2011) ." تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي :دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقانية التابعة لجامعة حلب ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ،مج 27 ، ع 3 .

الداعور ، إسلام بدوي محمد ، (2008) . **مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية** ، رسالة ماجستير غير منشوره ، جامعه الخليل ، فلسطين.

الدسوقي ، إيهاب ، (2001) **دور القطاع الخاص في ادارة شؤون الدوله والمجتمعت** . في سلوى شعراوي جمعه (محررا) . ادارة شؤون الدولة والمجتمع . مركز دراسالت واستشارات الادارة العامه ، جامعة القاهره .

الزهراني، خديجة مقبول (2009). **واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات الاهلية السعودية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لاعضاء هيئة التدريس فيها**. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

السعدني ، مصطفى حسن بسيوني (2007) . " **مدى ارتباط الشفافيه والافصاح بالتقارير الماليه وحوكمة الشركات** ، المؤتمر الدولي (مهنة المحاسبه والمراجعه والتحديات المعاصره) ، جمعية المحاسبين ومدققي الحسابات دولة الامرات العربيه المتحده والاشتراك مع كليه الاداره والاقتصاد بجامعه الامرات العربيه المتحده وتحت اشراف الاتحاد العام للمحاسبين والمراجعين العرب وذلك للفتره من 4-5 ديسمبر 2007 بدولة الامرات العربيه .

السعيد ،عابدي ، محمد (2015)، **محاظرات نظرية القرار**، جامعة محمد الشريف – سوق اهراس ،كلية العلوم الاقتصاديه والتجاريه وعلوم التسيير.

سليمان ، محمد مصطفى (2006) :" **الحاكميه المؤسسيه ومعالجة الفساد المالي والاداري** " الدار الجامعيه للنشر ظ،؟ الطبعه الاولىة ، الاسكندريه ، جمهوريه مصر العربيه .

الشناق، راضي (2009). **مفهوم الحوكمة ودرجة ممارستها في الجامعات الاردنية الخاصة**. رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الاردنية، عمان، الاردن.

الطائي، علي وحمد، علاء (2010). "**أبعاد الحوكمة المحليّة في العراق:** دراسة ميدانية في المجلس المحلي لقضاء المحمودية" مجلة كلية بغداد الإقتصادية، العدد (25) .

عبد الباقي، صلاح الدين(2005). **مبادئ السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية

عبيدي، مريم (2014). **دور الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات العامة**، دراسة حالة جامعة 8 ماي-1945- قالمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة 8 ماي-1945- قالمة، الجزائر.

العريني، منال بنت عبدالعزيز (2014).**واقع الحوكمة من وجهة نظر اعضاء الهيئتين الادارية والاكاديمية العاملين في جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية**. المجلة التربوية الدولية المتخصصة، مج (3)، ع (12).

العزاوي ، مهند (2016) " **الحوكمه والافصاح المؤسسي** "، مركز صقر للدراسات الاستراتيجيه http://www.saqrcenter.net/index.php?page=4644

عزت احمد، (2010). **مفهوم حوكمة الجامعات والغرض منها وسبل تطبيقها**. عمان، الأردن. http://old.qadaya.net

عزي . الاخضر ، جلطي . غانم ، (2006) ، **الحكم الرشيد وخصوصية المؤسسات (اشارة الى واقع الاقتصاد والمؤسسة الجزائريه)** مجلة الجندول . العراق ، ع (2) مج (3) .

عطوة، محمد والسيد، علي (2011). **حوكمة النظام التعليمي مدخل لتحقيق الجودة في التعليم**، مجلة كلية التربية في جامعة المنصورة، مج (2)، ع (79)

غرابة، صالح، محمد (2010)، **مدى تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية من مبادئ حوكمة الشركات في شركة بئر المدور المساهمة المحدودة.** رسالة ماجستير غير منشورة، نابلس، الضفة الغربية : جامعة النجاح الوطنية

الفرا، ماجد محمد (2013). **تحديات الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين،** حالة دراسية لكليات العلوم الاقتصادية والادارية في غزة. ورقة بحثية مقدمة الى المؤتمر العربي الدولي الثالث لضمان جودة التعليم العالي، الأردن، جامعة الزيتونة.

الفرجات ، عيسى محمد (2007) . مقتطفات من بحث في ماجستير الإدارة المالية ، مجلة الدراسات والتحليلات المالية والإدارية ، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية.

القضاه،عبدالله 2012) **مقال حوكمة الجامعات الاردنيه مدخل لاصلاحها بوابة الحقيقة** العدد 2012/6/250،16.

كافي، مصطفى يوسف (2013). **الأزمة الاقتصادية المالية العالمية وحوكمة الشركات،** ط 9 ، مكتب المجتمع العربي للنشر والتوزيع، دبي، الإمارات العربية المتحدة.

الكايد، زهير(2003) : **الحكمانيه Governance** "**قضايا وتطبيقات** "المنظمه العربيه للتنميه الاداريه ،القاهره .

كريدي ، بايم عباس (2010) " **الانماط القياديه واثرها في الالتزام التنظيمي، دراسه ميدانيه في كلية الاداره والاقتصاد ، جامعة القادسيه** " مجلة القادسيه للعاوم الاداريه والاقتصاديه مج 12 ، عدد 3 سنة 2010 .

محسن، محمد حاكم(2009). **ضوابط واليات الحوكمة في المؤسسات الجامعية، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر العربي الثاني للجامعات العربية تحديات وطموحات،** مراكش، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، خلال الفترة (21-24 ديسمبر).

محمد حسن يوسف ،(2007) ، **محددات الحوكمه ومعاييرها مع اشاره خاصه لنمط تطبيقها في مصر.**

مخيمر ، عبد العزيز جميل واخرون (2000) " **قياس الاداء المؤسسي للاجهزه الحكوميه** ط(1) ، القاهره : المنظمه العربيه للتنميه الادراريه .

مفلح، حكمت محمد (2010):**(تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي –دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت**، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد 3 .

ناصر الدين، يعقوب (2012). **واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الشرق الاوسط،** الاردن، عمان، منشورات جامعة الشرق الاوسط.

نوري ، بتول محمد ، سلمان ، علي خلف (2010) . **حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكاله** ، الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثه ، الجامعه المسنصريه ، العراق .

ياغي ، محمد عبدالفتاح (2013)،**اتخاذ القرارات التنظيمية** ،دار وائل للنشر ،عمان ، الاردن .

خورشيد، معتز ويوسف، محسن (2009). "حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر". **مؤتمر حوكمة التعليم الجامعي الذي نظمه منتدى الإصلاح العربي بمكتبة الإسكندرية.**

سلامة، عبد عادل عبد الفتاح ،١٩٩٩" :(الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية جامعة عين شمس – دراسة ميدانية ، مجلة كلية التربية ، العدد ٢٣ – الجزء الأول– القاهرة.

ريان،عادل زيان محمد،2000 : "(أثر إدراك الأفراد للدعم التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين الالتزام التنظيمي الوجداني،وبعض المتغيرات الموقفية"،مجلة البحوث التجارية،جامعة أوسيط، كلية التجارة.

جرينبــرج ، جيرالــد، بــارون، روبرت،تعريــب ومراجعــة رفــاعي محمــد ، ،وبســيوني ،إســـــماعيل ،2004،" إدارة الســـــلوك التنظيمــــــي فــــــي المنظمــــــات" ، الرياض،المملكة العربية السعودية،دار المريخ، ط1.

حواس،أمير محمد ،2003، ("أثر الالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية على العلاقة بين العدالة التنظيمية بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية"، رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة القاهرة.

ب- المراجع الاجنبية:

Abdul wahid, A., Abu, N., Latif, W and Smith, M. (2013). **Corporate Governance and Intellectual capital**: evidence from public and private universities. Higher Education Studies, 3(1).

Chua, C. (2014). **Digital Governance implementation and institutional performance of state university and college (SUCs) in the Philippines**. Computer Engineering and Intelligent System, 5(2).

Corcoran. S. (2004). Duty, Discretion and Conflict: **University Governance and the Legal Obligations of University Boards**. Australian Universities' Review, 46 (2) p30-37.

Goodin ,R (2004) .Democratic Accountabilty : **the third sector and All , seminar serieson institnational Analysis of law ,politics and society ,suny buffalo low ;** baldy center for law and social policy .

Meyer,jp,allen n j and smith c (1993)," commitment to organizations and occn pations : Extension adtest of athree – compounent conceptnalization , journal of Applied psychology, vol.78,pp.538-

Mok, Ka Ho. (2010). When State Centralism Meets Neo-Liberalism: **Managing University Governance Change in Singapore and Malaysia.** Higher Education: The International Journal of Higher Education and Educational Planning, 60 (4) p419-440

Rebecca A., Stephen, G., Mahima, S., Howard M. and Shelley M. 2013. **The Influence of Organizational Commitment and Individual Competence on Performance: In the Learning Organization Perspective**, International Journal of Business and Behavioral Sciences, 3(8)

Robeiz, S. & Salameh, Z. (2006). **Relationship Between Governance Structure and Financial Performance inthe Construction sector**. Journal Management in Engineering. V(22),P: 20-26.

TukutaK (2012) the paper on cood corporate convernance : **the key success factor for entrepreneurial development in Africa** ,the 13 international winlands conference)

Wang, Li. (2010). **Higher Education Governance and University Autonomy in China**. Globalisation, Societies and Education, 8 (4) p477-495

Ziauddin, E (2010): **The Impacts Of Employees Job Stress on Organizational Commitment**". European Journal of Social Sciences-Volume 13, Number 4(2010)

الملاحق

ملحق (أ)

الإستبانة

جامعة مؤتة

الاخت الكريمة – الاخ الكريم .... المحترم.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته؛

هدفت هذه الاستبانة لقياس مستوى تطبيق مبادئ حوكمة الجامعات وأثره على الالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية الحكومية في جنوب الأردن"، وهي جزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة العامة بكلية ادارة الاعمال بجامعة مؤتة .

أرجو التكرم بالإجابة على فقرات هذه الاستبانة بموضوعية ودقة، شاكرا لكم تعاونكم ومؤكدا لكم بأن المعلومات التي تقدمونها ستعامل بسرية تامة و سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

الباحث : حاكم عبدالرحمن الطراونه

جامعــة مؤتـــة

قســـم الادارة العامـــة

ملاحظة :- مبادئ حوكمة الجامعات هي : منظومة متكاملة تتمثل في مجموعة من القوانين والانظمة والتعليمات التي تهدف الى جودة العمليات والمخرجات وتميزها من خلال اختيار الاستراتيجيات المناسبة والفعالة لتحقيق غايات الجامعة .

يرجى وضع أشارة (x) في المربع الذي ينطبق على حالتك .

الجزء الاول :

المعلومات الديمغرافية :

1- اسم الجامعة : ....

2- التخصص ☐ علوم انسانية ☐ علوم طبيعية

3- الجنس : ☐ ذكر ☐ انثى

4- الرتبة الاكاديمية :.....................

6- مدة الخدمة العملية: ☐ اقل من خمس سنوات

☐ من 5 سنوات الى اقل من 12 سنة

☐ من 12 سنة الى اقل من 20

☐ من 20 سنة فما فوق

الجزء الثاني :

فقرات : مستوى تطبيق مبادئ حوكمة الجامعات الحكومية الأردنية في جنوب الأردن:

يرجى وضع اشارة (x) في المربع الذي يعبر عن وجهة نظرك .

الفقرة :	قليلة جداً	قليلة	متوسطة	عالية	عالية جداً
6- تتبع ادارة الجامعة اسلوب الحوار في الوصول الى القرارات من خلال اللجان المتخصصة.					
7- يسمح اسلوب اتخاذ القرارات في الجامعة بمشاركة جميع اعضاء الهيئة التدريسية.					
8- يشارك اعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة بانتخاب ممثليهم بمجلس الجامعة.					
9- يسمح للطلبة بالمشاركة في تقييم اداء اعضاء هيئة التدريس.					
10- توجد فرص للتعاون والعمل الجماعي المشترك بين العاملين واعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة.					
11- تفصح ادارة الجامعة عن سياسة المكافئات والبدلات لاعضاء الهيئة التدريسية.					
12- تفصح ادارة الجامعة عن المعلومات الهامة بشأن المخاطر المتوقع حدوثها وكيفية ادارتها.					
13- توفر الادارة نظام للاعلام باللوائح والقوانين المنظمة للعمل في الجامعة.					
14- تتوفر قاعدة معلومات عن اعضاء هيئة التدريس تشمل سيرهم الذاتية يتم تحديثها بشكل مستمر.					
15-تتسم ممارسات إدارة الجامعة مع العاملين والمستفيدين بالمساواة والعدل .					
16- توجد معايير عادلة للحصول على المكافئات والحوافز .					
17- توجد معايير عادلة وملائمة لترقية العاملين في الجامعة.					

الفقرة :	قليلة جدا	قليلة	متوسطة	عالية	عالية جدا
19- تقدم الجامعة حوافز معنوية مجزية للمتميزين من اعضاء هيئة التدريس.					
20-تتسم معايير تقيم أداء العاملين في الجامعة بالموضوعية.					
21- يوجد نظام كفء للرقابة الداخلية.					
22- توجد أسس ومعايير محددة لضبط جودة الاداء في ضوء مؤشرات محددة.					
23- تتولى ادارة الجامعة تقييم الكليات والاقسام من خلال نظام معلومات وتقارير محكم .					
24- تطبق إدارة الجامعة نظام المساءلة على المستويين الفردي والجماعي .					
25- تخضع إجراءات الجامعة للمساءلة من قبل الجهات الرقابية ذات العلاقة					
26- يؤخذ في الاعتبار الاستخدام الامثل للموارد المادية المتوفرة عند اتخاذ القرارات في الجامعة.					
27-تمثل قرارات الجامعة استجابة لحاجات العاملين.					
28-يسمح النظام الإداري في الجامعة بالمشاركة في صنع القرار.					
29- تشرك ادارة الجامعة اعضاء الهيئة التدريسة في اتخاذ القرارات التي تلامس طبيعة مهامهم.					
30-لا تأخذ القرارات الإدارية في الجامعة فتره زمنية طويلة .					

الجزء الثالث : الالتزام التنظيمي

الفقرة	قليلة جدا	قليلة	متوسطة	عالية	عالية جدا
31- أشعر بالفخر والاعتزاز كوني احد افراد هذه الجامعة.					
32- يعتبر وجود الفرد في هذه الجامعة مؤشرا لكفاءته.					
33- أعتبر مشاكل الجامعة هي مشاكلي شخصيا" .					
34- تستحق جامعتي الاخلاص والولاء من قبل العاملين فيها					
35-كان قرار ارتباطي بهذه الجامعة صائباً.					

الفقرة	قليلة جدا	قليلة	متوسطة	عالية	عالية جدا
36- أبذل قصارى جهدي لتحقيق اهداف الجامعة.					
37- يقوم كل فرد باداء الجزء الاكبر من مهامه الوظيفية دون الحاجه الى رقابة من رؤساءه .					
38- أشعر بالواجب اتجاه نجاح الجامعة واستمراريتها .					
39-ألتزم بمهامي الوظيفية كما تنص عليها اللوائح في الجامعة.					
40- أرغب في البقاء في عملي مهما توفرت لي فرص بديلة.					
41- أشعر بالاعتزاز حينما أتحدث للاخرين عن جامعتي .					
42- أنا مهتم جدا بوضع ومستقبل الجامعة التي اعمل بها					
43-أرى أن جامعتي هي من افضل جهات العمل للالتحاق بها					
44- تتيح لي الجامعة المشاركة الفعالة في إتخاذ القرارات الخاصة بالعمل .					
45- مناخ العمل في الجامعة التي أعمل بها مريح ومستقر					

ملحق (ب)

أسماء المحكمين

الرقم	الاسم	التخصص	مكان العمل
1	أ.الدكتور هشام عبيدة	إدارة عامة	جامعة مؤتة
2	أ .الدكتور نضال الحوامدة	إدارة عامة	جامعة مؤتة
3	أ.الدكتور سامر البشابشة	إدارة عامة	جامعة مؤتة
4	الدكتور حسين العزب	إدارة عامة	جامعة مؤتة
5	الدكتورة فاطمة ربابعة	إدارة عامة	جامعة مؤتة
6	الدكتور غازي أبو قاعود	إدارة عامة	جامعة مؤتة

المعلومات الشخصية

الاسم : حاكم عبدا لرحمن ذياب الطراونه

الكلية : إدارة الأعمال

التخصص : الإدارة العامة .

السنة : 2016

رقم الهاتف : 00962798370210

البريد الالكتروني : hakemtara18@gmail.com